

## Resumen

Este proyecto tiene la finalidad de elaborar un plan de negocio para una empresa de nueva creación especializada en el sector de la psicología dentro del mercado alemán. El valor añadido de esta nueva empresa reside en la conexión, vía dispositivo móvil, de doctor y paciente con el objetivo de poder llevar a cabo una terapia sin la necesidad, por ambas partes, de tener que estar en el mismo espacio físico para llevar a cabo la terapia.

Este proyecto nace de la ambición emprendedora de dos amigos viendo el gran potencial de este sector dentro del mercado alemán.

El proyecto cuenta con la siguiente estructura: primero se definirán los objetivos y alcance del proyecto como factores limitantes. Seguidamente, se hará una descripción detallada del producto y concepto de negocio y un estudio del mercado actual de la medicina psicológica

Una vez definidos los objetivos y presentado el producto, se llevara a cabo un análisis del entorno a través de un análisis de las 5 fuerzas de Porter para identificar ventajas que aseguren el éxito del negocio.

Para continuar se desarrollara la estrategia de marketing y ventas, pilares fundamentales de esta nueva empresa, junto a un análisis DAFO para descubrir el potencial de este nuevo negocio, así como, los posibles riesgos del propio modelo de negocio y del mercado. Se definirá la estrategia de entrada al mercado y su posicionamiento.

A continuación, se establecerá un mapa de ruta de objetivos claramente definidos en un espacio temporal igualmente definido, con un plan de operaciones, así como, una estructura clara de personal, con el objetivo de enumerar los recursos necesarios.

Por último, se llevara a cabo un plan financiero para estudiar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta 3 escenarios posibles en función de las futuras ventas y futura captación de clientes y doctores que se adhieran al servicio.

## Sumario

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>SUMARIO</b>	<b>2</b>
<b>1. PREFACIO</b>	<b>4</b>
1.1. Origen del proyecto .....	4
1.2. Motivación.....	4
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
2.1. Objetivos del proyecto .....	5
2.2. Alcance del proyecto .....	5
<b>3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>7</b>
3.1. Antecedentes.....	7
3.2. Modelo de negocio .....	10
3.3. Estrategia del modelo de negocio .....	11
3.4. Desarrollo del concepto de negocio .....	14
3.5. Ventaja competitiva .....	17
3.6. Misión y Visión .....	18
3.7. Forma jurídica de la empresa y participaciones.....	19
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>21</b>
4.1. Entorno General .....	21
4.2. Entorno Competitivo .....	26
<b>5. PLAN DE MARKETING Y VENTAS</b>	<b>31</b>
5.1. Estudio Cualitativo .....	31
5.2. Descripción del producto .....	33
5.3. Marketing Mix.....	36
5.3.1. Estrategia de posicionamiento.....	41
5.3.2. Analisis DAFO .....	42
<b>6. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>45</b>
6.1. Identificación de procesos .....	45
6.2. Planificación temporal .....	46
6.3. Riesgos en la planificación .....	49
6.3.1. Riesgos operacionales .....	49

6.3.2.	Riesgos financieros .....	51
6.3.3.	Riesgos técnicos.....	52
6.3.4.	Riesgos del mercado .....	52
<b>7.</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>54</b>
7.1.	Estructura organizativa.....	54
7.2.	Descripción de los puestos de trabajo .....	55
7.3.	Plan de contratación y política salarial.....	56
<b>8.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>61</b>
8.1.	Plan de inversión inicial y financiación.....	61
8.2.	Presupuesto de Tesorería .....	63
8.3.	Previsión de ventas .....	64
8.4.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	66
8.5.	Balance de Situación .....	67
<b>9.</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....</b>	<b>69</b>
9.1.	RSC en el sector tecnológico.....	70
9.2.	Psynect y la RSC .....	70
<b>10.</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL .....</b>	<b>72</b>
10.1.	Descripción del proyecto .....	72
10.2.	Anteproyecto .....	72
10.3.	Implementacion.....	72
10.3.1.	Impacto ambiental .....	73
10.3.2.	Impacto social.....	73
10.3.3.	Impacto económico.....	73
10.4.	Política medioambiental interna .....	73
<b>11.</b>	<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>76</b>
<b>12.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>13.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>

# **1. Prefacio**

## **1.1. Origen del proyecto**

La idea de realizar un plan de negocio como proyecto de final de carrera sobre una nueva aplicación móvil para conectar doctores y pacientes con problemas psicológicos, nace de la gran inquietud emprendedora por parte de dos amigos: Daniel Hanemann y Álvaro Cambra, así como la gran ambición por parte de ambos de ayudar a la sociedad creando alguna solución que mejore la salud y la calidad de vida de la personas.

## **1.2. Motivación**

La motivación principal para realizar este plan de negocio ha sido la necesidad de estudiar la viabilidad de esta idea, así como, analizar todos los pros y los contras de llevar a cabo esta idea. El gran interés por aportar un grano de arena a la sociedad, hace básico el desarrollo de un plan de negocio que asegure la exitosa implementación de este modelo de negocio en el mercado alemán.

Por último, otra de las motivaciones ha sido el poder entrar más en detalle en el análisis de una empresa, su mercado, su situación financiera ya que por el carácter técnico que tiene nuestra carrera de Ingeniería Industrial, no se ha tenido la oportunidad de entrar a estudiar en profundidad estos puntos en una empresa.

## 2. Introducción

### 2.1. Objetivos del proyecto

El objetivo de este proyecto es el estudio de la viabilidad de un modelo de negocio pionero en el mercado alemán, basado en la conexión online entre psicólogos y pacientes, con el objetivo de poner en contacto al doctor y al paciente más compatibles entre sí dependiendo de la patología psicológica que el paciente padece, sin la necesidad de que ni doctor ni paciente tengan que estar en la misma ubicación para poder llevar a cabo la terapia.

Con este proyecto se pretende:

- Adquirir un conocimiento total del sector de la medicina psicológica.
- Descubrir y confirmar el potencial de este nuevo modelo de negocio.
- Desarrollar un plan de negocio profesional para poder presentar a potenciales inversores.

### 2.2. Alcance del proyecto

Este proyecto se basa en una estructura muy concreta en la que destacan los siguientes puntos:

- Presentación del modelo de negocio, donde se detalla el concepto de la nueva empresa.
- Análisis del entorno de la empresa, donde se analizara el mercado actual, competidores, clientes potenciales, etc.
- Estrategia de Marketing y ventas, con el objetivo de desarrollar una estrategia acertada de entrada al mercado y venta del producto
- Organización de la empresa, análisis jerárquico de la empresa para dividir funciones y entender los recursos necesarios.
- Plan de viabilidad económica, se analizaran 3 posibles escenarios para entender cuáles son las fuentes de ingresos y los potenciales gastos a la hora de

emprender este negocio, así como los flujos de caja anuales y la rentabilidad anual.

### 3. Presentación de la empresa

#### 3.1. Antecedentes

En la economía y mercado laboral actual, es cada vez más difícil lidiar con los problemas relacionados con las relaciones, carrera laboral y situación financiera. Esto causa que mucha gente en la edad comprendida entre 20 y 30 años tenga propensión a padecer estrés o problemas relacionados con el estrés.

En la pasada década, la población que sufría de enfermedades mentales ha ido creciendo constantemente. Según un artículo escrito por David McDaid *para el pacto Europeo para la salud mental y el bienestar* alrededor de 800.000 personas a 1 millón muere por suicidio cada año, de los cuales alrededor del 45% están relacionados con enfermedades mentales. Como el propio nombre indica, estas enfermedades son tratables. Como las líneas de ayuda telefónica son muy impersonales y no tratan el problema del paciente de una manera eficaz, es necesaria una plataforma con doctores profesionales que introduzca el contacto cara a cara pero sin la necesidad de acudir a la consulta del doctor físicamente para llevar a cabo la terapia.

Esta nueva empresa denominada Psynect es una nueva manera de hacer que la terapia psicológica sea accesible para los grupos de personas que no se plantean ir físicamente al terapeuta. En Europa, hay un estigma en contra de buscar ayuda para tratar enfermedades mentales, mientras que la sociedad americana acepta este hecho de una manera mucho más abierta.

Buscar ayuda a través de una aplicación móvil puede parecer una manera de banalizar el problema, pero el objetivo es reducir las barreras de entrada para buscar ayuda. Una conexión directa y predeterminada con el terapeuta ayudan a tener una experiencia completa.

Según el Ministerio de Sanidad Alemán el periodo de espera puede ser de hasta 5 meses, para las primeras citas, y el tiempo necesario para visitar al terapeuta puede en ocasiones no estar alineado con los días de trabajo estresantes. Psynect reduce ambos tipos de gastos de tiempo para los usuarios, y crea un valor único. Debido al aspecto online, la

localización de los pacientes durante el tratamiento es flexible, siempre y cuando haya conexión a internet. Terapia en casa, en un sitio tranquilo en el parque o incluso una sesión en la oficina después del trabajo, son posibles gracias tanto a la aplicación móvil como a la web del servicio.

El producto es un servicio de conexión entre personas (doctor y paciente) en forma de app y clásica web. Por un lado un terapeuta ve la necesidad de llenar su agenda con más gente de la que normalmente tiene. Este terapeuta rellena un formulario con sus datos personales, así como, sus cualificaciones personales como terapeuta y su personalidad. El algoritmo, el cual será desarrollado por desarrolladores contratados por la empresa, a partir de ahí, engloba a este terapeuta en una determinada categoría.

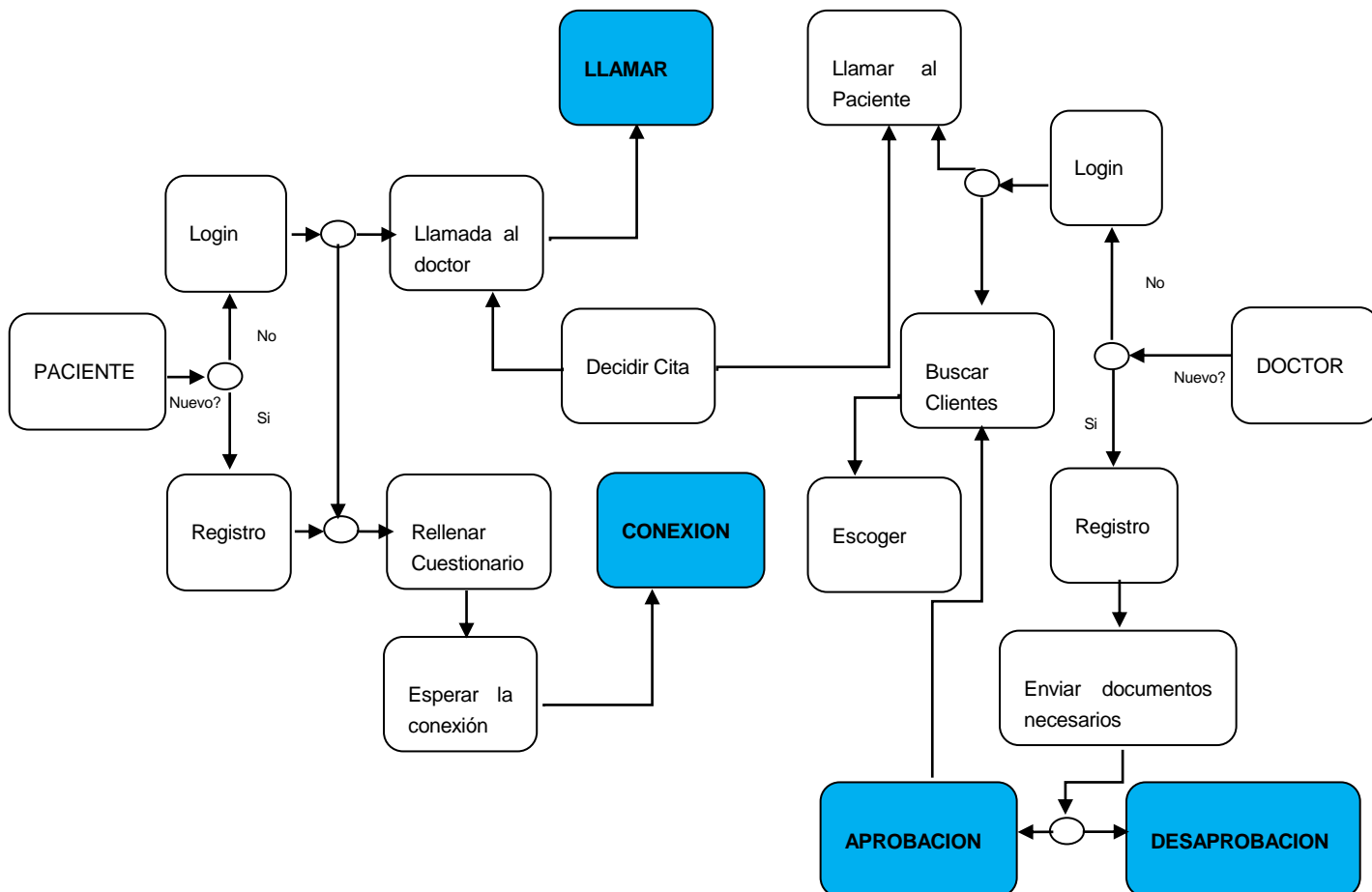
Por otro lado, un paciente rellena un cuestionario hecho a medida y el algoritmo analiza su caso y su personalidad. El paciente y el terapeuta son conectados automáticamente cuando el algoritmo reconoce que ambos encajan perfectamente en función de las características de ambas partes.

A continuación, el terapeuta puede elegir ver la persona con la que ha conectado a través del pago de una cantidad de dinero previamente establecida y seguidamente, ambos pueden acordar una cita para empezar el tratamiento. El primer encuentro se supone que es un encuentro preliminar que puede derivar en una terapia completa con su consiguiente plan de tratamiento.

Una vez se haya adquirido una cierta base de clientes, la primera expansión vertical incluirá funciones de valor añadido en el servicio. Esto significa, por ejemplo, notificaciones recordatorias para los pacientes, la posibilidad de realizar pagos a través de la aplicación móvil y la posibilidad de almacenar perfiles de pacientes.

La futura expansión para acceder a más fuentes de ingresos vendrá dada por herramientas adicionales de CRM para los terapeutas, también vendrá dada por la cooperación con compañías relacionadas con la prevención de las enfermedades relacionadas con el estrés, así como expansión internacional.





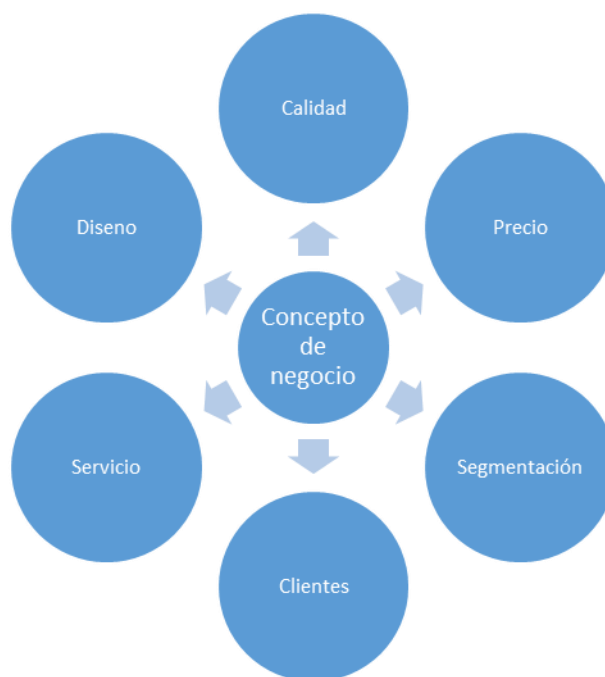
**Figura 3.1:** Diagrama de actividad. Fuente: *Propia*

La figura 3.1 nos describe la actividad detallada tanto por la parte del doctor como por la parte del paciente. En el gráfico vemos los distintos supuestos que se dan y según estos supuestos, los distintos caminos que se tienen que tomar para llegar al objetivo final que es la conexión entre el doctor y el paciente.

### 3.2. Modelo de negocio

El punto de partida de cualquier empresa viene dado por una serie de ideas iniciales. Estas ideas definirán el modelo de negocio en una fase inicial, pero servirán siempre para guiar el proyecto empresarial.

A continuación, como introducción se muestra el siguiente diagrama donde se definen los conceptos clave para el desarrollo del negocio:



**Figura 3.2:** Concepto de Negocio. Fuente: *Propia*

La idea del negocio se centra en el sector de la salud mental. Psynect pretende ofrecer un servicio integral de contacto entre doctores especializados en terapia psicológica y personas que necesitan ser tratados de algún problema mental con terapia psicológica, a través de dos vías: Aplicación móvil y website, dentro del mercado alemán. Como se

puede ver en la figura 3.2, este negocio se basa en las 6 ramas que se detallan a continuación:

- **Diseño:** El producto, ligado a la imagen corporativa, tiene que mostrar una línea novedosa para transmitir el concepto novedoso del mismo pero a la vez una línea seria y que transmita confianza debido al concepto de importancia que tiene el acudir a terapia psicológica.
- **Calidad:** El producto tiene que satisfacer las expectativas del cliente final ya que es así como el producto generara tracción y confianza en el mercado.
- **Precio:** Se tiene que ofrecer un precio que pueda competir con la manera tradicional de hacer terapia.
- **Clientes:** Doctores
- **Segmentación:** Doctores especializados en problemas psicológicos (Doctores) y personas mayores de 18 años de clase media con problemas psicológicos (Pacientes).
- **Servicio:** Servicio personalizado y cercano para poder fidelizar al cliente.

A través de un exhaustivo formulario de registro tanto para doctor como para paciente, Psynect mediante un potente algoritmo pretende conectar a un determinado doctor con el paciente que mejor se adapta a sus conocimientos para que la calidad de la terapia satisfaga a ambas partes y el resultado final sea el mejor posible.

### **3.3. Estrategia del modelo de negocio**

Una vez definida la idea de negocio, es importante desarrollar un plan estratégico enfocado a los usuarios, que en nuestro caso son los doctores y pacientes, dando una visión atractiva del negocio para que estos quieran formar parte de la cadena de valor del producto. Para ello es necesario identificar 3 conceptos clave: beneficio para el usuario, mercado potencial y fuente de ingresos.

#### ***Beneficio para el usuario***

En este caso Psynect tiene dos usuarios principales como se ha mencionado anteriormente.

### **Usuario Psicólogo**

Los terapeutas pueden ganar de media alrededor de 100 euros/hora que lógicamente no quieren perder cuando un paciente llama y cancela su cita o en caso de que no tienen suficientes citas. Para compensar esto, es posible para ellos el contactar con un nuevo paciente a través de Psynect para llenar este hueco. Este paciente es elegido por él, así que el psicólogo es conectado con el paciente que encaja perfectamente con su especialidad, en vez del paciente que simplemente vive cerca de su consulta.

Para conseguir estos beneficios el doctor rellena un cuestionario y recibe conexiones. Cuando el doctor acepta la conexión, recibe el mismo pago que hubiera recibido en el caso de que el paciente fuera directamente a su consulta menos la comisión que paga a Psynect. Si se diera el caso en el que el doctor no tiene tiempo o considera que el paciente no se adapta bien a su perfil, el doctor no tiene que pagar, por tanto no hay inconvenientes al usar la app.

### **Usuario Paciente**

Por un lado están los pacientes a los que se les ofrece la oportunidad de conectar con un doctor que se adapta perfectamente a su problema y además se les da la oportunidad de hacerlo desde donde ellos quieran sin la necesidad de tener que acudir a la consulta para la cita gracias a la aplicación móvil y al servicio web. Para el paciente el servicio cuesta algo menos de lo que le costaría una cita normal y además tiene el valor añadido de la flexibilidad que este tiene a la hora de tener la cita.

Para conseguir estos beneficios el paciente se registra en la aplicación móvil, describiéndose a sí mismo y describiendo su problema, y automáticamente recibe una conexión, que es el doctor ideal para su caso y su personalidad. El paciente contacta con el doctor de manera virtual.

### ***Mercado Potencial***

Según el BPM (Business Planning Management Research Center) el número total de gente que sufre de enfermedad mental en un año en Alemania es de alrededor de 16.5 millones de personas. Por otro lado según EuroPsy (Standards and Quality in education for professional Psychologists) el número total de psicólogos es de 61000.

### ***Fuente de Ingresos***

Inicialmente se consideró recibir una comisión por las propias terapias, pero en vez de adoptar este enfoque, se decidió por un modelo lineal. Reduciendo los pagos a un mínimo y solo cuando se usa la app. El modelo de negocio evita cargar a los doctores cuando estos no usan la app, asegurando de esta manera lealtad, ya que les lleva a sentir que no tienen la obligación de pagar por algo que no quieren.

Solo se les carga una cierta cantidad cuando reciben una conexión y la aceptan. Evitar que el paciente pague por el servicio hace que el propio paciente no tenga una barrera económica adicional al usar la app, solo los costes que están normalmente asociados al ir al psicólogo. El precio de 20 euros en 2016, 30 en 2017 y 35 en 2018 viene dado por el hecho de que primero se le está dando la opción al doctor de no perder 100 euros por no tener ningún paciente a una cierta hora, segundo no se quiere poner un precio excesivo para no perder a los potenciales doctores y tercero porque este es el ingreso por conexión que hay que tener dado el numero potencial de doctores que se pueden adquirir en el mercado alemán y las conexiones que se consideran viables. En el apartado 5.3 (Marketing mix) se analizara en más detalle cómo se ha decidido poner este precio al servicio.

Conexión	2016	2017	2018
Doctor (Euros)	€ 20.00	€ 30.00	€ 35.00

**Tabla 3.3:** Tarifas de los Doctores. Fuente: *Propia*

### 3.4. Desarrollo del concepto de negocio

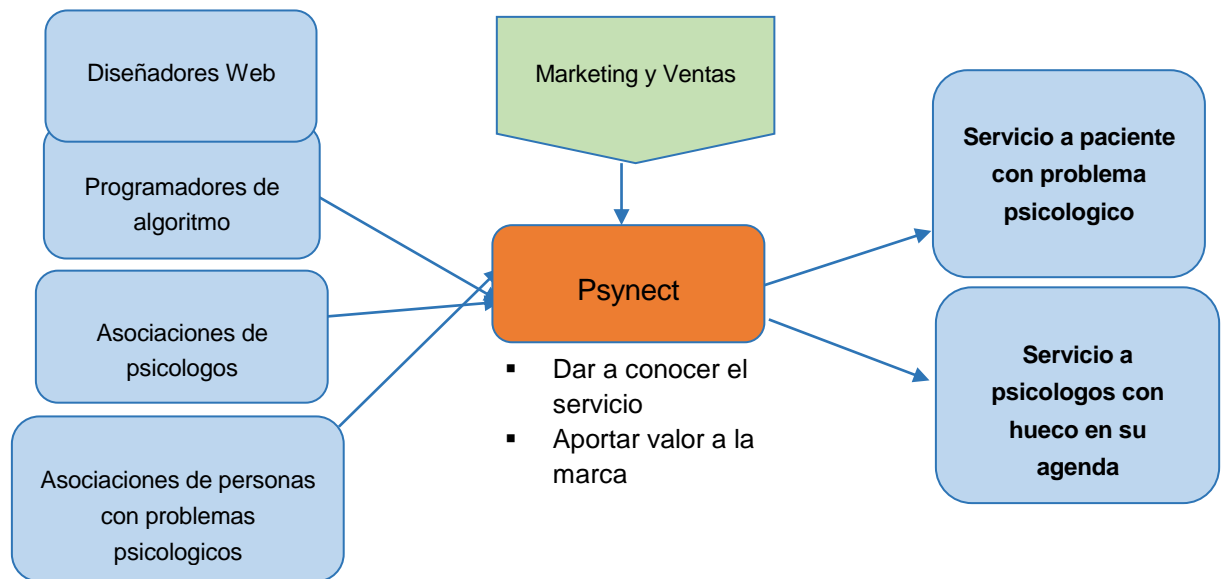
El concepto de negocio se sitúa dentro del sector de la medicina psicológica en el mercado alemán ofreciendo un servicio de citas a cualquier hora y donde el paciente quiera gracias a su carácter online.

Este servicio debe romper con los estándares de las terapias psicológicas actuales y con el concepto tabú de los problemas psicológicos en la sociedad europea. Por ello el diseño del servicio tiene que evitar la imagen de un servicio adaptado a un problema raro ya que esto haría que los potenciales pacientes fueran reacios a utilizar el servicio.

Como ya se ha mostrado anteriormente, el nombre utilizado para el servicio es Psynect. Concepto que mezcla Psicología (Psy) con el concepto de conexión y red de contactos (net→nect). Con este nombre se pretende dar una visión más allá de una marca con el objetivo de vincularla con el entorno que la rodea, siendo conscientes de los problemas que padecen las personas con desequilibrios psicológicos pero intentando normalizar el problema como si fuera cualquier otra enfermedad.

La creación de un servicio como Psynect abarca la necesidad de crear lazos con los diferentes psicológicos del mercado alemán, así como, con asociaciones de medicina psicológica, con el objetivo de crear relaciones a largo plazo y ganar confianza para que cada vez más los psicólogos confíen el Psynect como principal fuente de contacto con pacientes.

En cuanto a la distribución del servicio, Psynect distribuirá sus servicios por medio de una aplicación móvil que se puede descargar tanto en *Android* como *iOS*, así como, mediante una web adaptada para poder poner en contacto al psicólogo con el paciente. Por tanto será necesario disponer de una cartera de psicólogos y adquirir pacientes mediante campañas de marketing que se explicaran en el apartado 5.



**Figura 3.4:** Sistema de valor de los servicios de Psynect . Fuente: *Propia*

La figura 3.4 nos muestra cuales son los elementos que intervienen en la creación de la cadena de valor de Psynect y como a través de ellos más la potenciación de marketing y ventas, obtenemos en la salida los servicios finales que Psynect ofrece.

Como se puede ver en la figura 3.3, Psynect interviene en las siguientes partes dentro del sistema de valor de sus productos:

- La fase inicial donde se buscan asociaciones de psicólogos que puedan proveer de psicólogos a nuestro servicio, o bien búsqueda directa de psicólogos, a través de un fuerte departamento de ventas.
- Programadores que convierten todos los datos de los doctores y pacientes en potenciales conexiones de una manera precisa.
- Publicidad de la marca a través de varios canales, redes sociales, posicionamiento web, periódicos o revistas especializadas, etc...(en el apartado 5 se explicara toda la estrategia de marketing).
- Atención al cliente.

Como se ha comentado anteriormente, Psynect no se limita en ningún momento a ser solo un servicio de conexión entre doctores y pacientes, desde el principio y de una manera muy ambiciosa, Psynect quiere involucrarse en la ciencia psicológica desde su raíz, permitiendo, tanto a doctores que ya están en la red como a aquellos que no, a investigar dentro del campo psicológico y publicar artículos que puedan mejorar la calidad del servicio por un lado y por el otro habrán vías de expansión dentro de Psynect.

De este modo se desarrollara una filosofía Psynect que se manifestara sobre todo en la adquisición de los doctores y en los acuerdos que se irán llevando a cabo con las distintas asociaciones de psicólogos.

En cuanto al funcionamiento de la cadena de valor del producto, hay que tener en cuenta que los productos de Psynect se diseñaran de una manera directa por los programadores contratados por Psynect y por la gente de marketing y ventas que forman parte del equipo Psynect. Por tanto para facilitar la descripción de la estructura que forma toda la cadena de valor del negocio, se usara el modelo teórico de Porter, el cual permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, en este caso, los doctores y pacientes de Psynect.



**Figura 3.5:** Cadena de valor de Psynect. Fuente: *Propia*

Haciendo referencia a la figura 3.5, a continuación se detallan cada una de las actividades principales que forman parte de la cadena de valor:



- Operaciones: Funciones vinculadas a la continua mejora en la aplicación móvil y servicio web por parte de los programadores.
- Ventas y Marketing: Búsqueda de nuevos doctores dentro de asociaciones de psicólogos y también de manera directa y por otro lado captación de pacientes a través de un marketing convencional. Por otro lado es muy importante el proceso de segmentación del mercado y fidelización de clientes.
- Desarrollo tecnológico: Desarrollo de nuevos productos que mejoren la conectividad entre doctor y paciente y permitan que el resultado final sea cada vez mejor con la consecuente adquisición de clientes.

Una vez descritas las actividades principales, se describen las actividades de soporte:

- Atención al cliente: Servicio de atención al cliente para solucionar posibles problemas y a su vez para crear un servicio mucho más preciso con la información constante que se recibirá por parte de pacientes y doctores.
- Recursos humanos: Contratación de gente muy competitiva en el mercado a través de estrictos procesos de selección, así como, motivación de todo el personal que trabaje en la empresa.
- Infraestructura de la empresa: Contabilidad, finanzas y servicios técnicos

### 3.5. Ventaja competitiva

La visión estratégica de la empresa se basa en aportar seguridad y confianza de cara a los doctores y pacientes que utilizan el servicio. Actualmente el mercado alemán solo ofrece un servicio clásico de terapia psicológica, en el que el paciente tiene que acudir a la consulta del doctor para poder llevar a cabo la terapia.

Esta manera clásica no responde a las necesidades actuales de la sociedad que demanda más facilidad, conectividad y rapidez a la hora de llevar a cabo cualquier actividad, en este caso acudir a terapia psicológica con tu doctor.

En cuanto a las ventajas competitivas de Psynect, se destacan:

- Gran facilidad de llevar a cabo una cita.

- Conexión vía móvil o web entre doctor y paciente sin necesidad de moverse de sus respectivos lugares.
- En cuanto al paciente, posibilidad de conectar con el doctor que mejor se va a adaptar a su patología.
- En cuanto al doctor, posibilidad de conectar con el paciente que mejor se adapta a su especialidad y además Psynect le permite rellenar los huecos en la agenda.
- El doctor no necesita habilitar un espacio físico para realizar la terapia, con el consecuente ahorro económico que eso supone.
- Facilita la desaparición del tabú en cuanto a los problemas psicológicos en la sociedad alemana y europea.

### **3.6. Misión y Visión**

#### ***Misión***

La misión de Psynect es ofrecer y dar solución a todas aquellas personas que padecen problemas psicológicos pero que por miedo a ser marginados socialmente no acuden a un especialista. Nuestra misión es facilitar la conexión entre paciente y psicólogo, creando un proceso más fácil, cómodo y más barato que el proceso tradicional. Psynect busca mezclar la tecnología actual con la calidad de tratamiento psicológico de toda la vida, para que poco a poco los trastornos psicológicos, que existen en la sociedad de hoy en día, vayan quedando a un lado y seamos capaces de construir una sociedad mucho más equilibrada y por tanto más feliz.

#### ***Visión***

Psynect quiere convertirse en el líder europeo de terapia psicológica online. Psynect busca ser un referente en el mundo de la psicología, consiguiendo tanto que los pacientes

actuales de la psicología como los futuros pacientes confíen en el servicio de Psynect con la completa garantía de que en ningún sitio van a recibir una mejor terapia que en Psynect. Psynect no solo busca conectar a pacientes con doctores, sino que también busca ser el pionero y referente en estudios psicológicos para poder dar un mejor servicio a los pacientes.

### 3.7. Forma jurídica de la empresa y participaciones

La sociedad que se constituirá será una “Gesellschaft mit beschränkter Haftung” o más conocida como GmbH. Se intentará adoptar el nombre de Psynect GmbH. Este tipo de sociedad es el equivalente a una SL sociedad limitada en España. Es muy utilizada en Alemania por pequeños empresarios autónomos, de este modo limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal a las posibles deudas.

Se trata con diferencia de la forma societaria más común entre las empresas alemanas. A 1 de Enero de 2015, según la revista GmbH Rundschau (GmbH 13/2015), hay registradas un total de 1.127.620 sociedades en el apartado GmbH.

Algunas características de las sociedades GmbH son:

- El número mínimo de socios es uno, sin existir un límite máximo.
- La responsabilidad de los socios es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden a las deudas con su patrimonio personal.
- El nombre debe ser único, sin que nadie lo haya registrado previamente en el registro mercantil, seguido de la expresión GmbH.
- El capital social mínimo es de 25.000 euros pero si la sociedad está formada por más de un socio solo es necesario aportar una cuarta parte pero con un mínimo de 12.500 euros.
- El capital social se divide en participaciones sociales, la transmisión de las cuales tiene ciertas limitaciones legales.

- El domicilio social suele ser la dirección en la que se sitúa la empresa, teniendo que estar en Alemania.
- El objeto social viene definido por la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa.
- La constitución se realiza mediante estatutos y escritura en la cámara de industria y comercio local y se presenta posteriormente en el registro mercantil local. Es necesario detallar la aportación realizada por cada socio, así como, el porcentaje que le corresponde a cada uno.
- La responsabilidad de gestión recae sobre el administrador no sobre los socios.
- La junta general de socios es el órgano de máxima deliberación y toma de decisiones. Es convocada por los administradores en los 6 primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto de los resultados.
- Una sociedad GmbH está obligada a tributar por el IVA y también por el impuesto de sociedades que en Alemania es del 25% sobre los beneficios.

La empresa en cuestión está constituida por 2 socios y la forma jurídica que se adopta es una GmbH. Mediante esta figura asociativa los 2 integrantes de Psynect GmbH se unen para la explotación de una actividad determinada. La inversión inicial es de 25.000 euros, tal y como se verá en el Plan financiero posteriormente, siendo todos los integrantes socios capitalistas vinculados laboralmente a la empresa, cada uno de los 2 socios posee un 50% de las participaciones.

## 4. Análisis del Entorno

En este apartado se analizan tanto los factores del entorno general de la empresa como los del entorno específico (proveedores, clientes, competidores del sector, competidores potenciales y servicios sustitutivos) de cara a contextualizar la empresa y fundamentar decisiones posteriores del plan de negocio.

### 4.1. Entorno General

#### ***Entorno económico (Internacional)***

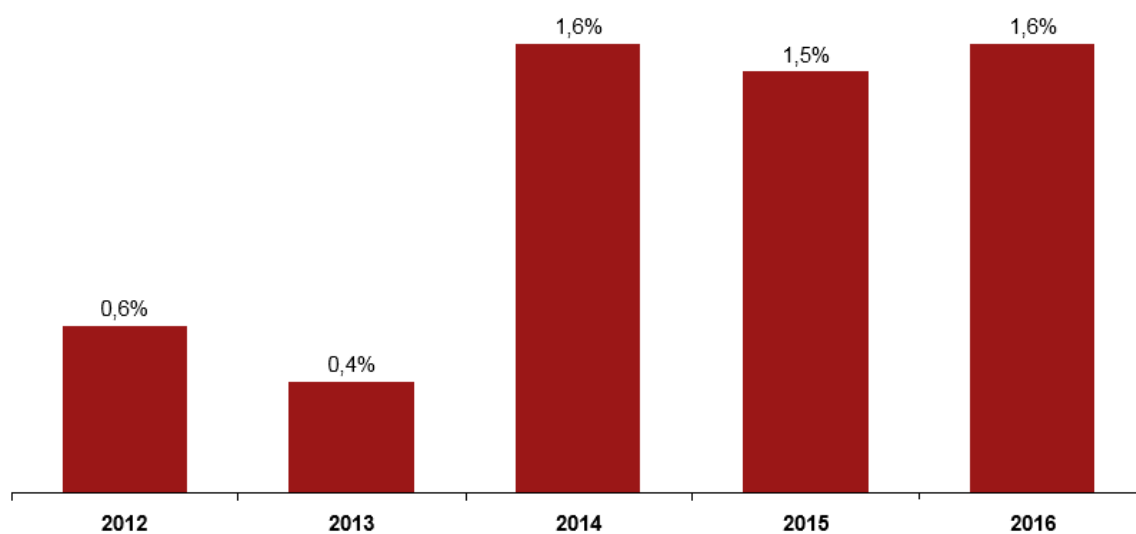
El informe del Fondo Monetario Internacional sobre perspectivas de la economía mundial de enero de 2016 pronosticó que el PIB mundial crecerá un 3,4% en 2016 y un 3,6% en 2017. Ahora bien, el camino hacia la recuperación en las economías avanzadas seguirá siendo accidentado. Los mercados financieros han registrado un repunte generalizado y la estabilidad financiera ha mejorado en el último año. La economía europea empieza a ver la luz al final del túnel, pero estas mejoras aún no se han trasladado a las empresas y a los hogares en forma de fluidez del crédito.

#### ***Entorno económico (Alemania)***

Alemania es la economía más importante de Europa: esto explica el papel de líder que ha desempeñado en la gestión de la crisis griega. El rendimiento de estos últimos años no ha sido óptimo debido a su vulnerabilidad frente a los impactos externos, los problemas domésticos estructurales y las permanentes dificultades para integrar la parte oriental (antiguamente comunista). El crecimiento alemán subió a 1,4% del PIB en 2015, y debiera seguir esta línea en 2016.

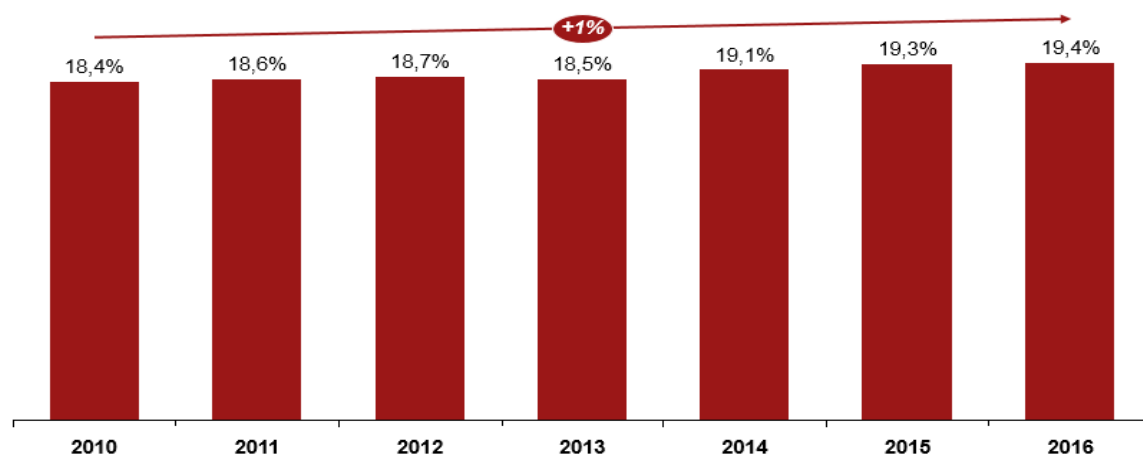
Los indicadores económicos alemanes han prolongado sus buenos resultados en 2015. El gobierno ha tomado medidas sociales como la implementación de un sueldo mínimo general, una rebaja de la edad legal de jubilación o incluso la atribución de subvenciones a madres de familia. El presupuesto de 2016 prevé un reequilibrio de las finanzas públicas, objetivo que se logró en 2014, un año antes del plazo previsto. Este presupuesto, que se eleva a 300 mil millones de EUR, se centra en la inversión, la investigación, la educación, el sistema de jubilación, el empleo, la cooperación para el desarrollo y la revolución energética. La política de déficit nulo sin embargo ha sido criticada por ciertos sectores, que

ven en ella un freno al crecimiento y la inversión. Para el gobierno alemán, la ortodoxia presupuestaria es lo que asegurará el bienestar de las futuras generaciones; y, considerando la inestabilidad mundial y el compromiso del país con diversas misiones militares y humanitarias, ser precavido es importante. De hecho, el país sigue estando endeudado por sobre el límite de 60% del PIB fijado por las reglas de la UE. El objetivo es reducirlo a menos de 60% de aquí a 2024.



**Figura 4.1:** % Crecimiento PIB Alemania. Fuente: *Santander trade*

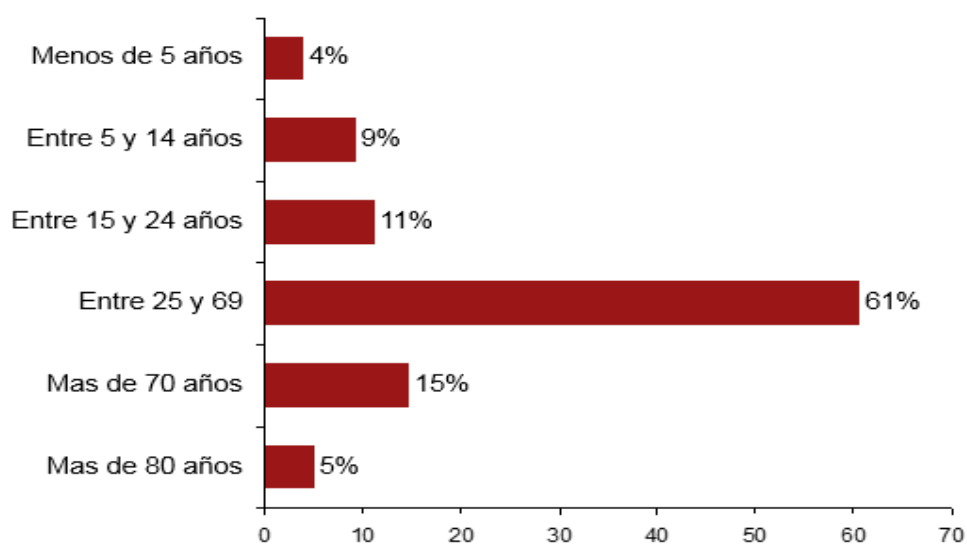
Además, este entorno económico favorable también favorece el gasto per cápita en salud, que viene mostrando una tendencia claramente creciente desde 2008.



**Figura 4.2:** % Gasto salud sobre gasto público total en Alemania. Fuente: *Datosmacro*

### Entorno social

Alemania posee una distribución de población por edades en la que el 61% de la población está entre 25 y 69 años, es decir, la edad laboral de una persona europea.



**Figura 4.3:** Distribución de población por edades Alemania, 2015. Fuente: *Santander trade*

Según varios estudios de la Unión Europea, El porcentaje de población situada entre 25 y 69 años viene creciendo desde 2006 y se prevé que siga aumentando en los próximos años.

Hay un consenso general por parte de los especialistas en psicología afirmando que la época laboral de una persona es la época en la que más desequilibrios psicológicos padece una persona, debido a stress laboral, tensión, frustración, etc. Por tanto, el hecho de que el porcentaje de población situada en el rango 25-69 años esté creciendo hace que a su vez las personas que necesitan y van a necesitar terapia psicológica presente una tendencia de crecimiento positiva en los próximos años.

Las consecuencias para la gente que sufre problemas mentales son sustanciales tanto para ellos como para sus familias, así como para las empresas para las que trabajan.

De acuerdo con un estudio llevado a cabo por la *WHO (World Health Organization)*, el 27% de la población adulta en Europa (entre 18 y 65 años) ha experimentado alguna de las enfermedades que pertenecen a la familia de enfermedades mentales, como depresión, ansiedad, etc...

Estos datos representan un gran problema en la salud europea, con una población afectada estimada en 83 millones de personas. Aun así, estos datos tienden a subestimar la escala del problema ya que la *WHO* solo incluye un número limitado de enfermedades y no se incluye la gente por encima de 65 años, un grupo que está particularmente en riesgo.

Los datos para mujeres son significativamente más altos comparados con los mismos datos para hombres, los datos medios son 33.2% para mujeres y 21.7% para hombres. Por ultimo estos datos no tienen en cuenta una complejidad adicional, 32% de los afectados por al menos una enfermedad mental tienen otra enfermedad mental adicional, mientras que el 18% tienen 2 extras y el 14% tienen 3 extras.

El número de días de ausencia en el trabajo aumentó un 97% en los últimos 4 años. Según el *Múnich Personal RePEc Archive*, en 2012 alrededor de 60 millones de días de ausencia fueron contabilizados en Alemania.

Según el *Eurostat (European Institute for Statistics)*, las enfermedades mentales son la segunda razón de absentismo laboral en Alemania. La duración media de una enfermedad mental es alrededor de 40 días, lo que es 3 veces más de media que cualquier otra



enfermedad. En los últimos 18 años, el número de gente que se retira de una manera prematura por problemas mentales creció desde el 15% al 42%.

Estos números muestran que las enfermedades mentales son un problema creciente para la sociedad alemana. Esto se puede entender por dos motivos. Por un lado, se han incluido muchas enfermedades que antes no estaban incluidas dentro de la familia de enfermedades mentales. Este es el motivo por el cual muchas enfermedades han sido determinadas más tarde de lo que debieran en un estado avanzado por lo que el tratamiento ha sido más largo, así como los costes del tratamiento.

Por otro lado, la digitalización y la pérdida de seguridad llevan a un estado mental de ansiedad, que eventualmente deriva en distintos problemas mentales. BPM (Business Planning Management Research Center) asume que el número total de gente que sufre de enfermedad mental en un año en Alemania es de alrededor de 16.5 millones de personas. Este es el mercado potencial de nuevos pacientes cada año en Alemania, una enfermedad muy extendida.

Hay alrededor de 15.000 terapeutas, dedicados a adultos y gente joven, que apenas pueden gestionar este creciente número de pacientes. Si un nuevo terapeuta quiere obtener una licencia, tiene que pagar entre 20.000 y 50.000 euros. Una licencia de terapeuta recibe hasta 10 compradores potenciales. Psynect ayudaría a conectar al grupo de pacientes potenciales con el grupo de terapeutas, facilitando así la situación del sistema de atención sanitaria en Alemania.

Adicionalmente, los pacientes que tienen alguna peculiaridad pueden elegir el terapeuta “óptimo” que se adapta mejor a su problema, optimizando así el tratamiento para ambos.

Un procedimiento más rápido y más eficiente es posible, ya que el tiempo de espera es una carga significativa, que puede derivar en un empeoramiento del problema del paciente. El periodo de espera para tratamiento no debe exceder las 3 semanas una vez se ha decidido el tipo de tratamiento a llevar a cabo, pero desafortunadamente, alrededor del 30% de los pacientes espera durante 3 meses o más (según *La Asociación alemana de psicólogos*). Los psicoterapeutas externos pueden ofrecer 4.2 entrevistas iniciales, de media, es decir, solo un cuarto de las peticiones pueden ser recibidas al mes. El 51.6% de las personas que obtienen una entrevista inicial en una o dos semanas, la aceptan, mientras que el 53.6% de los terapeutas tiene lista de espera (según *la Asociación alemana de psicólogos*).

Finalmente, muchos de los pacientes permanecen en la lista de espera alrededor de 80 días.

Como hay un desequilibrio notable en los tiempos de espera y el bajo número de entrevistas iniciales, la nueva app intenta actuar movilizand o a los psicólogos que no están completamente utilizados, haciendo el proceso mucho más eficiente, a través de la reducción del tiempo de espera y el incremento de la conectividad entre pacientes y terapeutas.

Las compañías padecen también el incremento del número de personas que abandonan el trabajo por culpa de enfermedades mentales. Según la Oficina Federal de Estadísticas Alemana (destatis.de) el coste de estas enfermedades asciende a 16 billones de euros al año. Las predicciones señalan que en 2030 ascenderá a 32 billones de euros, un crecimiento del 100% en 5 años, y los costes indirectos son incluso más cruciales para los hogares y la economía. Los costes de pérdida de producción fueron alrededor de 6 billones de euros en 2012.

Esta situación muestra que Psynect se encuentra con un mercado creciente donde nuevos métodos de tratamiento están todavía en su época de nacimiento.

## 4.2. Entorno Competitivo

Psynect GmbH es una empresa englobada dentro del sector tecnológico (start-up) enfocada en medicina especializada, en este caso, la medicina psicológica.

El mercado de las empresas tecnológicas especializadas en servicios psicológicos es relativamente pequeño en comparación con otras industrias diversas debido a su reciente aparición. Al ser un sector tan precoz, se han llevado a cabo diversas entrevistas de carácter cualitativo a potenciales clientes debido a la falta de información inicial.

Para este modelo de negocio, es de suma importancia proporcionar un servicio digital estable y seguro, así como, crear una primera ventaja competitiva para protegerse de posibles competidores.

Para entender cuál es el entorno competitivo con el que Psynect se encontrara, es necesario llevar a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de desarrollar una serie de ventajas que aseguren el éxito de este nuevo modelo de negocio.

### **1. La competencia**

El mercado de la tele-terapia en Alemania no existe aún. La amenaza más grande que se presenta es la entrada de empresas con una actividad similar que están actuando en otros países, que suministran un producto similar al que Psynect presenta:

-BREAKTHROUGH.COM: Es una compañía establecida en EEUU, que conecta a psicólogos con personas con cualquier tipo de problema psicológico. Actualmente es el líder de terapia psicológica en EEUU.

-LIVEPERSON: Empresa multinacional presente en más de 30 países con más de 20 años de experiencia que presta todo tipo de servicios de chats, tanto para una conexión simple entre personas como para prestar servicio de atención al cliente.

-COPETODAY: Empresa Americana que presta asesoramiento medico en varios ámbitos de la medicina (medicina primaria, salud mental, etc...) de manera online, estableciendo una relación a largo plazo con el paciente.

-HEALTHLINKNOW: Es una compañía con sede en Sacramento (EEUU) que presta servicios de tele-asistencia en el ámbito de la salud mental, tratando todos los ámbitos de las patologías mentales.

Todas estas compañías, aunque carecen de presencia en Europa, podrían utilizar su fortaleza en sus mercados actuales para dar el salto al mercado Europeo, presentando un gran competencia debido a su experiencia y a sus softwares plenamente desarrollados.

### **2. Proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores depende en gran medida de las características del sector, como el número de proveedores, la importancia dentro de la cadena de valor o su concentración dentro del mercado.

Para el nuevo negocio que se está estudiando, se considera que el único proveedor en la cadena de valor es el proveedor de IT. En Alemania hay varios proveedores de dominios web (ej.: Host Europe, Hetzner Online, Domain discount 24 o Strato). El suministro de este servicio, por tanto, no está monopolizado. Debido a la cantidad de proveedores y a los bajos costes de la migración servidor/proveedor, se considera que el poder de negociación por parte de los proveedores es limitado.

A la hora de escoger el proveedor de IT, se han considerado 2 aspectos clave a la hora de mantener un nivel de servicio alto: seguridad en los datos y capacidad para soportar grandes cantidades de tráfico.

Por lo tanto, la empresa escogida para gestionar el dominio del servicio web de Psynect es Host Europe, dada su dilatada experiencia y su amplia oferta de servicios y atención al cliente.

### **3. Clientes**

Psynect como empresa que presta los servicios de conexión entre psicólogos y personas con cualquier tipo de problema psicológico, considera como clientes potenciales a todos aquellos psicólogos que ofrecen terapia psicológica privada y en una segunda fase también se considerarán como clientes las empresas privadas que quieran ofrecerles el servicio a sus trabajadores.

A continuación se exponen las características de cada cliente de Psynect:

#### ***Psicólogos***

En la primera fase del negocio, la base de clientes estará limitada a los psicólogos, por lo tanto, es el foco principal al que irán dirigidos todos los esfuerzos de Psynect.

Alemania cuenta con uno de los mayores ratios de psicólogos por cada 100.000 habitantes, en concreto, 20 psicólogos por cada 100.000 habitantes. De las entrevistas llevadas a cabo a diversos psicólogos que realizan terapia en sus consultas privadas, se ha extraído que el servicio prestado por Psynect les resultaría

bastante atractivo, sin embargo, los psicólogos nunca han usado este servicio y para ellos no es fundamental, así que en este contexto podemos concluir que el cliente tiene un poder de negociación medio-alto. Es necesario puntualizar que el poder de negociación medio-alto de los psicólogos existirá en la fase inicial del negocio, ya que en cuanto los psicólogos empiecen a usar el servicio y dependan cada vez más de él, su poder de negociación ira disminuyendo.

### ***Empresas***

En una segunda fase, se ofrecerá el servicio a grandes empresas o PYMES que quieren ofrecerles este servicio a sus trabajadores, consiguiendo con ello mayor rendimiento de sus trabajadores y una mejora considerable de la productividad. En este caso, las empresas tendrán un poder de negociación medio-alto debido a su previsible alto volumen de terapias. Al no haber productos competitivos, la única opción de estas empresas para ofrecerles este servicio a sus trabajadores sería establecer contratos directos con psicólogos, careciendo en este caso de la principal fortaleza de Psynect que es la flexibilidad que aporta al paciente en cuanto a la hora y lugar de la cita.

## ***4. Usuario***

En el caso de Psynect, cabe diferenciar entre cliente y usuario. Habiendo visto quienes serán los clientes potenciales, es necesario establecer quienes serán los usuarios potenciales del servicio.

Los usuarios potenciales de Psynect serán todas aquellas personas que padezcan cualquier problema mental, en este caso llamados pacientes. Este usuario se registrará en el servicio y rellenará un amplio cuestionario sobre sus problemas y distintas características. Una vez hecho esto, podrá entrar en contacto con el psicólogo que mejor se adapte a su perfil. Este usuario no pagará nada a Psynect, simplemente pagará el coste de la terapia al psicólogo. Aunque el paciente no es un cliente directo de Psynect, parte de los esfuerzos de marketing irán dirigidos a él, ya que si Psynect no tiene usuarios finales, el servicio carece de todo sentido. Dado que cada usuario actúa por su cuenta, el poder de negociación por su parte será medio-bajo.

## **5. Nuevos entrantes**

Psynect podría encontrarse ante una amenaza considerable, la entrada al negocio de las empresas aseguradoras alemanas o mutuas. Estas compañías podrían integrar un modelo similar al de Psynect. Las compañías de seguros y mutuas tienen la ventaja de un conocimiento específico del mercado, grandes posibilidades de networking y lo que es más importante, la capacidad de ofrecer un servicio que pueda estar integrado dentro de un seguro de salud. La posibilidad que tienen estas compañías para una rápida implementación convierte a esta posibilidad en una seria amenaza.

## **6. Productos sustitutivos**

- Un producto sustitutivo para el modelo de negocio que presenta Psynect no existe en la actualidad en Alemania. Los psicólogos pueden anunciarse en internet pero esto es más una manera directa de marketing. Dado que de esta manera no pueden experimentar los beneficios ofrecidos por Psynect, no se puede contar como sustituto.
- Las compañías pueden contratar directamente terapeutas o podrían incluso tener contratos con compañías de seguros y mutuas para que estas les proporcionaran el mismo servicio directamente a sus empleados.

## 5. Plan de Marketing y Ventas

Una vez analizado el entorno económico, social y competitivo de Psynect, se pretende diseñar un plan de marketing para transmitir el concepto de negocio, definir el producto y establecer la estrategia para hacerlo llegar al público objetivo en función de la segmentación llevada a cabo. Para que Psynect tenga éxito, es necesario que se den dos factores, por un lado, que haya usuarios interesados en acudir a terapias a distancia con psicólogos, y por otro lado, que haya psicólogos interesados en ofrecer sus servicios a los pacientes a distancia.

### 5.1. Estudio Cualitativo

En este apartado se describen las conclusiones resultantes de las entrevistas realizadas a 30 psicólogos que poseen su consulta privada en las ciudades de Berlín y Hamburgo. Se ha optado por entrevistar directamente a los propietarios de consultas privadas por ser el punto inicial del modelo de negocio de Psynect, de sus opiniones depende establecer las distintas funcionalidades que el servicio debe tener.

Por otro lado se han llevado otras 30 entrevistas a potenciales usuarios finales, ya que es la otra pata del negocio de Psynect, para descubrir cuáles serían sus necesidades y como estas encajan en el producto ofrecido por Psynect.

En el anexo D. “Entrevista cualitativa” se muestra la plantilla empleada para hacer la encuesta. Los nombres de los entrevistados no se pueden mostrar ya que en la mayoría de los casos, los entrevistados han pedido mantener su anonimato.

Las cuestiones sobre las que se ha preguntado tienen que ver con el posicionamiento de un servicio a distancia dentro de un mercado tan relacional como es la terapia psicológica y la demanda potencial que podría tener no solo por parte de los psicólogos, sino que, también por parte de los pacientes. A continuación se presenta un resumen de las principales ideas extraídas de las entrevistas:

#### ***Psicólogos***

- Los psicólogos tiene un ratio de cancelación de terapia de un 20%, es decir, de cada 10 terapias que se concretan, 2 son canceladas 1 hora antes y pospuestas para otra fecha, generando un espacio vacío en la agenda del psicólogo.

- Los psicólogos consideran muy importante el contacto cercano con el paciente para llevar a cabo un diagnóstico más acertado, consideran que el lenguaje corporal del paciente es fundamental para detectar el estado de ánimo del paciente, permitiendo saber que temas abordar en cada sesión de terapia.
- La terapia a distancia les permitiría alquilar espacios por horas para tratar a aquellos pacientes que quieren estar cerca del psicólogo y aprovechar sus horas muertas de consulta tratando pacientes a distancia en sus domicilios particulares, reduciendo así sus costes fijos.
- Actualmente en Alemania existe necesidad de más psicólogos, ya que los psicólogos entrevistados tienen la sensación de estar sobrepasados por la cantidad de pacientes que solicitan servicios de terapia psicológica, no pudiendo atender a los pacientes de una manera tan detallada como les gustaría y no pudiendo hacer un seguimiento tan estricto como creen que deberían hacer por falta de horas disponibles.
- Muchos pacientes solicitan de vez en cuando la opción de poder hacer la terapia por teléfono o vía Skype para no tener que desplazarse desde sus casas a la consulta.
- El futuro de las terapias psicológicas se basará en un mix entre terapias presenciales y terapias a distancia, por la posibilidad de ser tratado por el psicólogo de confianza aunque el paciente no se encuentre en la misma ciudad que el psicólogo.

### ***Usuarios (pacientes)***

- Varios pacientes han mencionado que cuando han solicitado cita para una terapia psicológica por primera vez, el psicólogo ha tardado mucho tiempo en darles cita.
- Cuando cancelan una terapia a última hora, el principal motivo es el tener que desplazarse hasta la consulta del psicólogo.
- Los pacientes valoran en gran medida el poder estar cerca del psicólogo cuando hacen terapia por sentir que esa persona les observa y les entiende, teniendo mayor sensación de seguridad y relajación.

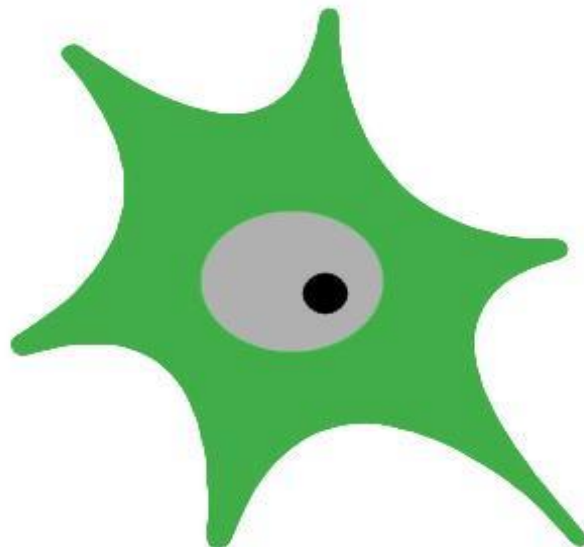


- El precio de la terapia, en ocasiones, es un limitante para acudir a una terapia psicológica, ya que muchos de los entrevistados no perciben un problema psicológico como algo que les limite totalmente su día a día y por eso no consideran tan imprescindible el gastar dinero en ello.
- Los pacientes, una vez comienzan terapia con un psicólogo, consideran imprescindible que el psicólogo les realice un seguimiento continuo y personalizado.

## 5.2. Descripción del producto

El producto desarrollado por Psynect consta de una aplicación móvil que conecta psicólogos con pacientes potenciales, a través de un algoritmo que identifica las características de cada una de las partes hasta poner en contacto al psicólogo con el paciente que mejor se adapta sus aptitudes.

El producto se caracteriza por la rapidez al conectar a ambas partes permitiendo a los psicólogos rellenar sus horas de trabajo muertas y permitiendo a los pacientes realizar terapia sin necesidad de desplazarse hasta la consulta de psicólogo. Además, una de sus principales características es la facilidad de uso.



**Figura 5.1:** Logotipo de Psynect. *Fuente: propia*

La creación de Psynect surge de la necesidad de ofrecer un producto el cual permita facilitar la interacción entre psicólogo y paciente, ofreciendo flexibilidad en el contacto y establecimiento de las citas.

Por tanto, Psynect nace con el objetivo de facilitar la vida tanto a psicólogos como a personas con problemas psicológicos y como objetivo adicional, hacer desaparecer el tabú que existe en Europa sobre los problemas psicológicos.

### ***Diseño y características técnicas***

El producto ofrecido por Psynect se caracteriza principalmente por ser una aplicación móvil con una interfaz sencilla pero a la vez con un diseño novedoso para de manera indirecta ofrecer una nueva imagen más alegre a los temas relacionados con la psicología



**Figura 5.2:** Pantalla principal aplicación Psynect. *Fuente: propia*



**Figura 5.3:** Pantalla cuestionario inicial e imagen doctor aplicación Psynect. *Fuente: propia*

En las figuras 5.2 y 5.3 se muestra por un lado la pantalla de inicio de la aplicación y por otro lado se muestra la pantalla donde se realiza el cuestionario inicial tanto del psicólogo como del paciente, así como, un ejemplo de perfil de un psicólogo con sus características y referencias.

### 5.3. Marketing Mix

El marketing mix es un análisis estratégico de aspectos internos que ayuda a analizar cuatro variables básicas dentro de cada actividad: producto, precio, distribución y promoción. Con el análisis de estas variables se pretende desarrollar la estrategia de posicionamiento más adecuada en base a la segmentación escogida.



**Figura 5.4:** Las 4 P del marketing mix. *Fuente: propia*

#### **Producto**

Esta variable engloba tanto el producto en sí como todos aquellos elementos o servicios suplementarios tales como atención al cliente, etc... En el apartado 5.2. Descripción del producto, se ha definido el producto en cuestión junto a las características técnicas.

La aplicación móvil Psynect tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de los psicólogos que se dedican a realizar terapias psicológicas, así como, a las personas que padecen cualquier tipo de problema psicológico. La idea surge con la finalidad de ofrecer

un producto especialmente para el público objetivo y a la vez con el valor añadido de intentar romper el tabú que rodea a los problemas psicológicos.

Como punto de diferenciación respecto a la potencial competencia, es importante aportar un valor añadido al producto, en este caso Psynect se distingue por los siguientes puntos:

- Gran red de psicólogos con amplia experiencia.
- Conexión entre psicólogos y pacientes basada en las características de cada una de las partes para asegurar el mejor tratamiento posible
- Atención al cliente 24 horas al día.
- Múltiples canales de contacto (Skype, Livechat, Hangout, etc...).
- Distintos servicios extra (seguimiento en tiempo real, publicación de artículos relacionados con la psicología, etc...).
- Determinados descuentos por lealtad tanto a psicólogo como a paciente.

## ***Precio***

El precio es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos, ya que los otros componentes únicamente producen costes. La fijación de precios y la competencia entre ellos repercuten directamente sobre el consumidor el cual decidirá si adquiere o no el producto en función del coste del producto. Algunos errores frecuentes en la decisión del precio final son:

- Precio demasiado orientado a los costes.
- No se revisa con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios producidos en el mercado.
- Se fija con independencia del resto de variables del marketing mix, sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.
- No varía para los diferentes productos y segmentos del mercado.

En el caso de Psynect la estimación del precio no resulta fácil ya que es un producto totalmente nuevo en el mercado. A pesar de que se conocen las tarifas de terapia de un psicólogo, en torno a 100 euros/hora, el precio final se determina en base al posicionamiento del producto respecto a la calidad y precio, considerando además otros factores como salarios, alquileres, intereses, características distintivas o marca del producto. Gracias a las entrevistas que se han llevado a cabo, se ha podido sondear el precio que los psicólogos estarían dispuestos a pagar por el servicio. Esto sumado con las variables previamente mencionadas hace que se opte por la estructura de precios indicada en la tabla 5.6. Por tanto el precio es un regulador básico en el sistema económico porque afecta a la distribución de estos factores productivos. También, es necesario considerar algunos aspectos psicológicos del precio, como el hecho de que los consumidores confíen mucho en el precio como indicador del producto. Por descontado, la percepción de la calidad del producto por parte de los potenciales clientes y usuarios también puede verse influenciada por la publicidad o promoción del producto.



**Figura 5.5:** Factores influyentes en la determinación del precio. *Fuente: propia*

El precio es solo una herramienta del marketing para conseguir los objetivos prefijados. Las decisiones de precios se tienen que coordinar con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para formar un programa de marketing coherente y eficaz. Los costes establecen el límite inferior para el precio del producto ofrecido por Psynect. Para ser competentes en el mercado, se optara por ajustar el precio que se cobrara a los psicólogos a los costes, intentando compensar este margen limitado con el alto volumen de ventas.

Si los costes establecen el límite inferior del precio a fijar, el mercado y la demanda establecen el límite superior. El mercado en este caso no es un mercado de competencia pura ya que no hay muchas empresas que ofrezcan el mismo producto que ofrece Psynect. Es importante tener en cuenta el precio de los competidores y que ventajas ofrecen (Atención al cliente, descuentos, promociones, psicólogos con mayor experiencia, etc...). Por último, habrá que valorar la coyuntura económica actual de Alemania, con la mejora del poder adquisitivo de los consumidores pero saliendo de una profunda crisis.

Conexión	2016	2017	2018
Doctor (Euros)	€ 20.00	€ 30.00	€ 35.00

**Tabla 5.6:** Tabla de tarifas para los psicólogos. Fuente: *Propia*

## **Promoción**

El producto que se presenta tiene como objetivo llegar a un grupo muy sensible de personas. La enfermedad mental es todavía un tabú en Alemania, a diferencia de EEUU, que trata a la enfermedad mental como a cualquier otra enfermedad. En Europa cualquier persona que dice padecer alguna enfermedad mental, corre el riesgo de ser socialmente discriminada. Psynect tiene como objetivo empujar a aquellas personas con algún tipo de problema mental a realizar terapia aunque no puedan asistir físicamente a la consulta.

Para promocionar el servicio, una gran parte estará focalizada en uso online. El marketing por motor de búsqueda (SEM) es una parte fundamental de la campaña de marketing para alcanzar una gran audiencia. Cuando los pacientes o psicólogos estén buscando un servicio para conectar, Psynect debería aparecer en las primeras posiciones cuando se realice la búsqueda. Adicionalmente, en las regiones con una baja concentración de psicólogos se utilizara SEO (Search Engine Optimization), para llegar a la gente que esté buscando un psicólogo.

Además, los blogs tienen que ser estratégicamente alcanzados. En la práctica muchas empresas farmacéuticas contactan con blogs para escribir y anunciar nuevos productos. Estos blogs serán contactados basándose en casos determinados de patologías.

Otras opciones de marketing podrían ser anuncios y comentarios de aprobación del servicio, no obstante, los comentarios de aprobación en forma de artículo serían argumentos más fuertes a favor de Psynect que un simple anuncio.

Facebook ofrece muchas páginas y grupos centrados en este tipo de problemas. Se intentará entrar en ellos y presentarles Psynect para que lo conozcan y puedan recomendarlo, consiguiendo así aumentar la conciencia hacia este nuevo producto y quizás desarrollar una segmentación de clientes más amplia para grupos de clientes potenciales más específicos.

Los primeros dos pasos serán implementados directamente, ya que generarán conciencia sobre el producto en una amplia audiencia de una manera eficiente.

Otras estrategias de marketing incluirán redes sociales como Twitter, Facebook, y un blog propio donde presentar noticias y otros elementos relacionados con la industria.

Por otro lado, las plataformas de video, como YouTube o Vimeo serán canales de marketing interesantes para aumentar la conciencia sobre el problema de la salud mental.

Un método muy efectivo para ganar credibilidad, pero esto será en el futuro cuando se haya adquirido una determinada base de clientes, consiste en encontrar un instituto de investigación que use datos recogidos y publique estudios propios, teniendo como lectores principales, profesionales del sector, así como, los clientes potenciales. Los estudios no solo se podrán leer de manera online, sino que, también serán ofrecidos a revistas y periódicos especializados para que estos los puedan publicar.

La campaña de marketing offline no empieza a la vez que la campaña online ya que es mucho más cara y más difícil de medir en términos de efectividad. Como la conciencia está creciendo gracias al enfoque online, el segmento offline será introducido a los 6 meses del inicio del negocio.



El primero paso es incrementar la exposición de Psynect a través de psicólogos que empujen las ventas. Como el número de revistas para ellos es limitado tanto en impresión como alcance, los costes para anuncios en revistas aparecen como una cifra de 5 dígitos para el primer año.

En el segundo año, después de analizar tanto los viejos como los actuales clientes, se podrán segmentar futuros clientes y descubrir las posibles estacionalidades del producto, hecho que podría ser muy interesante de cara a anunciar nuestro producto.

## ***Distribución***

En base a las necesidades y la naturaleza del modelo de negocio de Psynect, es necesario optar por una distribución por canal directo. La decisión se basa en la necesidad que tiene Psynect de interactuar de manera directa tanto con los psicólogos como con los pacientes.

### **5.3.1. Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento de un producto en el mercado es la manera en la cual los consumidores definen el producto a partir de sus atributos más importantes, es decir, el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes en relación a los productos de la competencia. La posición del producto depende de las percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores sobre el producto.

Para posicionar el producto es importante identificar el público objetivo. Para llevarlo a cabo se identifican cuatro variables con el objetivo de llevar a cabo una buena segmentación:

- **Geográfica:**

Inicialmente Psynect solo se lanzará en Alemania. Más concretamente se empezará lanzando el servicio en Berlín.

- **Demográfica:**

Como usuario paciente, el perfil de los usuarios de Psynect son las personas entre 25 y 69 (Edad laboral) con cualquier tipo de problema psicológico. Como usuario doctor, el perfil de los usuarios son todos los doctores especializados en terapias psicológicas que posean o no consultas propias.

- **Poder adquisitivo:**

Como usuario paciente, el perfil de usuario son las personas de clase social media, media-alta y alta, ya que una terapia cuesta alrededor de 100 euros/hora por lo que las personas de clase baja quedan indirectamente excluidas de este servicio.

- **De conducta:**

Doctores y pacientes que buscan una forma de interactuar sin necesidad de estar en el mismo lugar físico, estando dispuestos a utilizar el servicio de una manera continua y que además sienten que Psynect les permite obtener los mismos resultados que obtendrían con la terapia tradicional.

Con respecto a la competencia, Psynect se sitúa en una posición basada en una alta calidad y un precio inferior. Con este objetivo, Psynect debe transmitir su ambición y captar a los clientes basando su política en hacer llegar al mercado el concepto de alta calidad a un precio competitivo y además siendo fácil de usar.

La empresa mejor posicionada es BREAKTHROUGH.COM, una compañía establecida en EEUU, que conecta a psicólogos con personas con cualquier tipo de problema psicológico. Esta empresa ofrece una gran conectividad entre paciente y psicólogo gracias a buena plataforma de conexión, contando con un precio alto.

Cabe destacar que actualmente en Europa no existe una empresa que vaya a competir directamente con Psynect, ya que este concepto de la terapia online no ha llegado todavía a Europa pero es posible que las empresas que están triunfando en EEUU se expandan a Europa.

### 5.3.2. Analisis DAFO

#### 1. **Debilidades**

- Calidad interpersonal reducida: Uno de los argumentos más fuertes en contra de la terapia online es que reduce drásticamente la interacción personal. Gran parte del asesoramiento y tratamiento se basa en el estudio del lenguaje corporal y la

manera en que la gente se expresa. Estos conceptos son muy limitados en la terapia virtual.

- Ausencia de cercanía física: A menudo, muchos de los tratamientos que tienen lugar en la terapia vienen ligados al conocimiento de que una persona está focalizada en ti y está escuchando todo lo que estas explicando. El paciente gana empatía gracias a las expresiones faciales y gracias a saber que tienes a alguien cerca de ti.
- Privacidad y confidencialidad: La privacidad es tanto un pro como un contra. Como es sabido, hay multitud de maneras de acceder a los ordenadores e interceptar emails personales, y también hackear sitios webs que son aparentemente seguros. Muchos detractores de la terapia online discuten que este modelo en sí mismo levanta preocupaciones no resueltas.

## **2. Amenazas**

- Problemas legales: Pueden aparecer problemas legales ligados al tratamiento de pacientes. Para esto, es necesaria una completa cobertura legal para asegurar un sistema impermeable.
- Problemas de credibilidad: Existe el riesgo de que los pacientes potenciales sean propensos a la indiferencia ante el tratamiento virtual, en favor, de la proximidad física y el contacto directo tal y como funciona la manera tradicional. Hay una cierta opinión pública hacia las apps, considerándolas solo para juegos.

## **3. Fortalezas**

- Conveniencia: El asesoramiento y la terapia pueden fácilmente llevarse a cabo en la zona de confort del paciente en el tiempo en el que en un caso normal, el paciente tendría que estar desplazándose a la consulta del terapeuta para acudir a terapia.
- Efectividad de costes: Debido a la reducción de los costes transaccionales, la terapia online es a menudo más barata que la manera tradicional, ya que ambas partes no pierden tiempo y dinero desplazándose, así como, no es necesario encontrar una oficina.

## **4. Oportunidades**

- Pacientes: Los pacientes tienen un canal alternativo de tratamiento, en vez de la clásica visita a la consulta del psicólogo, reduciendo las posibles barreras de entrada. El mercado es más accesible para pacientes que no habían considerado previamente la opción de acudir a tratamiento.
- Terapeutas: Los terapeutas tienen la opción adicional de rellenar su agenda fácilmente con pacientes que se adaptan bien a sus conocimientos y especialidades en caso de que tengan extra capacidad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal alternativo de tratamiento para los pacientes</li> <li>- Ofrecer la posibilidad de rellenar la agenda de los psicólogos con pacientes que se adaptan mejor a sus especialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de la aparición de problemas legales ligados al tratamiento de pacientes</li> <li>- Problemas de credibilidad</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conveniencia</li> <li>- Efectividad de costes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad interpersonal reducida</li> <li>- Ausencia de cercanía física</li> <li>- Privacidad y confidencialidad</li> </ul>

**Tabla 5.7:** Matriz DAFO. Fuente: *Propia*

## 6. Plan de operaciones

A continuación, y una vez presentado el plan de marketing, se detalla el plan de operaciones. Este plan consta de dos partes, la primera, la identificación y descripción de los principales procesos de la empresa y la planificación y puesta en marcha de la misma.

### 6.1. Identificación de procesos

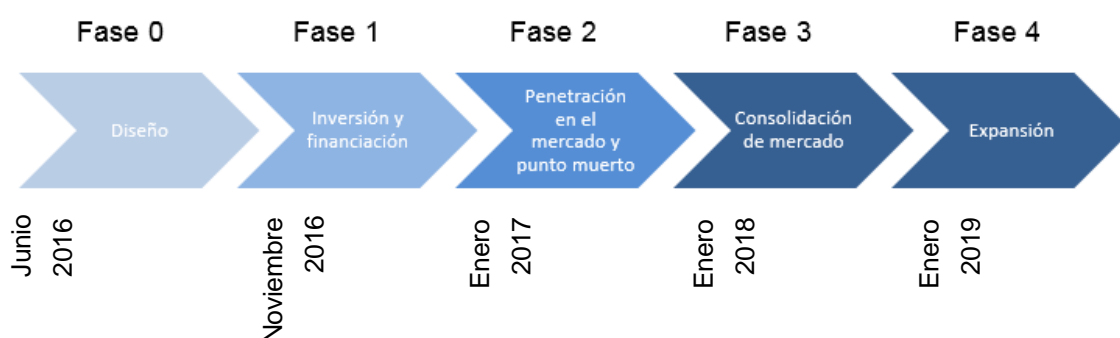


**Figura 6.1:** Mapa de proceso. Fuente: *Propia*

Como se puede ver en la figura 6.1, se han dividido los procesos en estratégicos, operativos y de soporte. Sobre esta estructura se define cada uno de los procesos operativos, los cuales se llevarán a cabo para conseguir el objetivo de ofrecer al mercado un servicio de conexión para llevar a cabo terapias psicológicas entre doctores

especializados y personas con algún tipo de problema psicológico. En cuanto al soporte, son todos aquellos procesos necesarios que ayudaran a realizar cada una de las operaciones de una forma indirecta.

## 6.2. Planificación temporal



**Figura 6.2:** Mapa de planificación temporal. Fuente: *Propia*

### Fase 0: Diseño

- **Duración:** 5 meses (Junio 2016-Noviembre 2016)
- **Objetivo:** Conocer las necesidades del mercado para ofrecer un producto diferenciador para el público objetivo. En esta fase también se contratarán 2 desarrolladores para desarrollar el algoritmo de conexión y la app móvil para poder presentar el producto completo a los potenciales inversores. Además, se creará la sociedad GmbH y se registrará la marca Psynect para poder acceder a presupuestos, estudios de costes del producto y costes de ejecución para hacer una estimación de la inversión inicial necesaria. Por último, se consolidará y refinará el plan de negocio y organización empresarial.
- **Organización:** Los costes generados corren a cargo de los socios, los cuales todavía no trabajan a jornada completa en la empresa. Los socios mantienen reuniones semanales para definir el modelo de negocio.
- **Cash-flows generados:** negativos, ya que no se realizan ventas todavía y las aportaciones son personales por parte de los socios.

## Fase 1: Inversión y financiación

- **Duración:** 3 meses (Noviembre 2016-Enero 2017)
- **Objetivo:** Búsqueda de primeros inversores y obtención de financiación. Puesta a punto del algoritmo y app móvil, difusión del servicio. Lanzamiento al mercado de la aplicación móvil y obtención de los primeros clientes (doctores) y usuarios (pacientes). Introducción de la marca al mercado a través del plan de marketing previamente explicado. Se inicia la inversión en publicidad.
- **Organización:** Los socios comienzan a trabajar a jornada completa en la empresa. Se contacta directamente con asociaciones de psicólogos para ofrecer el servicio. Presencia en redes sociales. Estudio de los perfiles necesarios para llenar las vacantes disponibles con el objetivo de comenzar la búsqueda de trabajadores.
- **Cash-flows generados:** Positivos, el producto se empieza a comercializar, aunque el resultado del ejercicio muestra pérdidas.

## Fase 2: Penetración en el mercado y punto muerto

- **Duración:** 12 meses (Enero 2017-Enero 2018)
- **Objetivo:** Realización de campañas de publicidad y explotación de las redes sociales, así como fuerte presencia en blogs relacionados y canales de YouTube y Vimeo, como medio de difusión y contacto con doctores y pacientes. Realización de salidas comerciales a nivel nacional con el objetivo de difundir el producto y encontrar nuevos doctores y pacientes dispuestos a usar el servicio.
- **Organización:** Los socios trabajan a jornada completa. Se mejora el algoritmo de conexión y se estudian servicios complementarios para aumentar el negocio. Además, se contratan 3 personas en el departamento de ventas y 2 personas en modo de prácticas que complementen diversos departamentos.
- **Cash-flows generados:** Positivos, el número de psicólogos que utilizan el servicio aumenta y los costes fijos ya no suponen un gran coste en comparación al crecimiento de ingresos.

### Fase 3: Consolidación de mercado

- **Duración:** 12 meses (Enero 2018-Enero 2019)
- **Objetivo:** Consolidación como referente dentro del mercado bajo el concepto de flexibilidad, alta calidad de servicio y resultados muy similares a las terapias psicológicas tradicionales. Se inicia el marketing offline. Se lanza el servicio en las principales ciudades de Alemania. Se proporcionan servicios alternativos a los doctores (Publicación de artículos, acceso a foros y eventos exclusivos de psicología, etc.). Se fidelizan doctores pacientes
- **Organización:** Los socios trabajan a jornada completa. Se estandarizan procesos operativos. Mejora continua del algoritmo a través de la contratación de 4 desarrolladores. Se contratan 2 personas en marketing para potenciar el marketing online y offline. Se contrata una persona como responsable del departamento de finanzas y se sigue complementando los departamentos con 2 personas en prácticas adicionales (4 en total).
- **Cash-flows generados:** Positivos, el mercado se consolida y la expansión nacional genera un claro empujón a los ingresos, generando capacidad para invertir en marketing y empezar a pensar en la expansión internacional.

### Fase 4: Expansión

- **Duración:** 12 meses (Enero 2019-Enero 2020)
- **Objetivo:** Una vez consolidado el mercado nacional y siendo referente en Alemania, se realiza la expansión a los principales países europeos, Francia, España, Reino Unido e Italia, abriendo oficinas en cada capital.
- **Organización:** Los socios trabajan a jornada completa. Se contratan responsables de Psynect en cada país. Estos responsables son los encargados de crear sus equipos en cada país. Alemania se mantiene y ahora actúa más como centro de operaciones para controlar el funcionamiento de las distintas filiales y estandarizar aún más los procesos para que todos los países actúen de la misma manera.



- **Cash-flows generados:** Positivos, el mercado alemán está completamente consolidado y la expansión aunque supone un gran coste a todos los niveles, empieza a mostrar resultados.

### 6.3. Riesgos en la planificación

Psynect es un nuevo producto en el mercado alemán. Es por eso que hay algunos riesgos en cuanto a la aceptación por parte de los terapeutas y pacientes, los costes de ciertas variables, así como, incertidumbres operativas.

Con el objetivo de estructurar estos riesgos, se han dividido en riesgos operacionales, financieros, técnicos y sociales. En los próximos párrafos se nombrarán los distintos riesgos, así como, se ofrecerán maneras para sobreponerse a estas incertidumbres.

#### 6.3.1. Riesgos operacionales

##### Problema/Incertidumbre

Básicamente, hay tres riesgos principal relativos a la parte operacional del negocio. Debido al hecho de que no hay datos sobre la aceptación de los terapeutas y pacientes hacia la terapia online, es muy difícil predecir la demanda actual para Psynect. Es por eso que es de suma importancia el establecer un balance entre demanda y suministro.

Si hay más terapeutas que pacientes usando el servicio, los terapeutas se sentirán decepcionados y dejarán de usar Psynect ya que no recibirán suficientes pacientes. Por otro lado, es posible que la demanda sea tan alta que la cantidad de terapeutas ofreciendo sus servicios no sea suficiente. Esto llevaría a que los pacientes estuvieran decepcionados ya que el tiempo de espera y las ineficiencias generales para la primera cita no se redujeran de ninguna manera.

También es posible que la gente use el servicio sin pagar. Es posible que mucha gente quiera usar nuestro servicio creando cuentas falsas. Esto será una gran amenaza porque pondría en entredicho la credibilidad de Psynect ante los terapeutas suscritos al servicio.

El último problema operativo son los competidores que podrían entrar al mercado ofreciendo ofertas similares una vez el concepto de negocio ha mostrado potencial de

beneficios. Este es un problema común para las Stuart-ups pero tiene que tenerse en cuenta.

### Medidas a llevar a cabo

La mejor manera de mitigar el problema de la demanda sería una monitorización continua y una adquisición equilibrada de pacientes y terapeutas. La adquisición de terapeutas será una tarea más fácil debido a la posibilidad de hablar con ellos directamente para presentarles el servicio. Para asegurar un número suficiente de terapeutas, el número de personal en ventas puede ser aumentado, pero la tarea difícil es atraer más pacientes que estén dispuestos a usar Psynect para ser tratados por un terapeuta.

Una manera importante de incrementar el número de pacientes que usan nuestro servicio es incrementar los gastos en marketing y ventas. Es importante saber que el gasto en marketing tendrá efectos no inmediatos. Es por eso que el incremento en la demanda podría originarse un periodo después de que la iniciativa de marketing se lleve a cabo.

Para concluir, el equilibrio entre oferta y demanda es crucial para el negocio y puede conseguirse incrementando el personal de ventas, así como, incrementando el gasto en marketing.

Una medida importante para combatir el problema de las cuentas falsas es el uso de Captcha (Completely Automated Public Test to tell Computers and Humans Apart) y la creación de otras barreras para asegurar que solo se aceptarán las suscripciones de la gente que realmente quiere usar el servicio de una manera correcta. El plan es crear un cuestionario mediante un algoritmo, así como, pedir a los pacientes potenciales que faciliten sus números de teléfono para recibir la clave de desbloqueo para poder empezar a usar la app.

La competición no se puede controlar, pero es posible reducir la pérdida de cuota de mercado a través de la integración de herramientas de CRM tal y como está planeado para el proceso de desarrollo en los primeros 5 años.

### **6.3.2. Riesgos financieros**

#### Problema/Incertidumbre

Con respecto a los riesgos financieros asociados al negocio en cuestión, hay que mencionar 3 incertidumbres principales: costes de marketing, costes de adquisición y costes legales.

Para empezar, los costes de marketing podrían ser más altos de lo esperado. Siempre es realmente difícil determinar cuánto se necesita para crear una cierta conciencia sobre el producto. Especialmente en este caso, en el que se introducirá algo completamente nuevo, se podría subestimar el efecto y el coste del marketing.

Por otro lado, los costes de adquisición podrían ser más altos de lo esperado. El tiempo y el coste de adquirir terapeutas como clientes podrían subestimarse. Es una dificultad importante ya que hay que crear una cierta oferta de terapeutas para los pacientes potenciales.

El último riesgo para el modelo de negocio es el coste de ayuda legal. Es casi imposible determinar la cantidad de apoyo legal necesario para posibles problemas de competencia, problemas laborales, etc. por parte de abogados. Aun así, es un gasto totalmente necesario.

#### Medidas a llevar a cabo

Los costes de marketing pueden reducirse ofreciendo incentivos a los terapeutas para que recomienden el producto a otros compañeros de profesión y a sus pacientes. Adicionalmente, se pueden usar herramientas analíticas para determinar que herramienta de marketing es más eficiente. También se quiere introducir una sección de feedback en la app y en la web, donde los pacientes tienen que explicar cómo conocieron la existencia de Psynect.

Los costes de adquisición pueden reducirse convenciendo primero a las asociaciones de terapeutas, consiguiendo así que estas recomienden el servicio a sus miembros. Otra iniciativa sería adquirir terapeutas primero en las áreas urbanas. Estas iniciativas reducirán los costes de adquisición al principio y en el corto plazo crearan una base de clientes.

El problema del soporte legal puede ser solventado mediante la cooperación con grandes sociedades legales y aseguradoras. Es posible desarrollar un contrato que defina un número fijo de horas en el que la sociedad legal estará disponible para asesorar a Psynect.

### **6.3.3. Riesgos técnicos**

#### Problema/Incertidumbre

Los únicos riesgos asociados a la estructura técnica de Psynect son la seguridad y el ratio de utilización.

La seguridad de los datos es un tema importante y puede causar una pérdida de confianza en nuestro producto. Si no hay credibilidad, muchos clientes no usaran el producto y esto podría causar un gran problema en los ingresos finales. Especialmente al principio, este será uno de los principales problemas a los que habrá que sobreponerse.

Las otras amenazas relacionadas con asegurar un ratio de utilización estable son negligibles en comparación con la seguridad de los datos. No obstante es importante asegurar un sistema estable.

#### Medidas a llevar a cabo

Para sobreponerse a estos problemas, es necesario colaborar con suministradores de servicios IT con el objetivo de recibir soporte continuo y mantenimiento de los sistemas para asegurar continuidad y estabilidad.

### **6.3.4. Riesgos del mercado**

#### Problema/Incertidumbre

En la última categoría asociada a posibles riesgos, es importante investigar sobre la aceptación de Psynect. Este servicio es completamente nuevo en el mercado alemán y será difícil general aceptación en los pacientes potenciales. Es muy probable que en los primeros meses no se generen ingresos. Esto incluye el peligro de una seria falta de liquidez.

Medidas a llevar a cabo

Este riesgo puede ser solventado creando credibilidad a través de la adquisición de terapeutas altamente respetados en el sector que promuevan Psynect. Adicionalmente, se deben llevar a cabo estudios que muestren la efectividad del servicio, además de la publicación de feedback positivo por parte de los clientes.

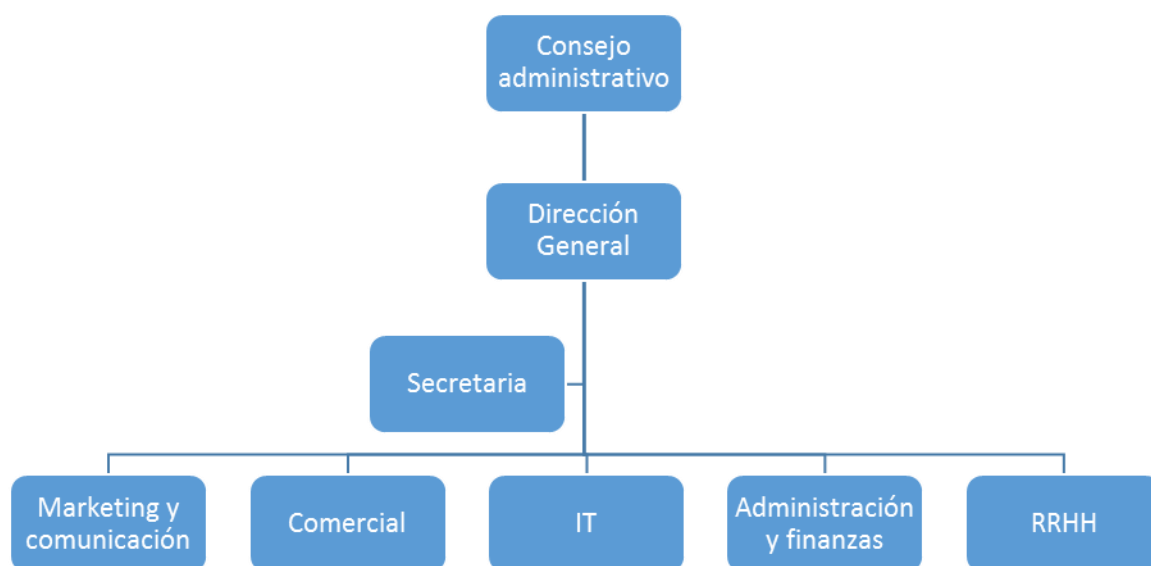
Lo más importante al principio será convencer a los usuarios de la app, tanto terapeutas como pacientes, de los beneficios asociados al uso de Psynect. Es por eso que atención al cliente será una de las partes más importantes del negocio diario hasta que el producto haya ganado la credibilidad necesaria.

## 7. Organización de la empresa

### 7.1. Estructura organizativa

La idea de negocio de Psynect plantea una estructura organizativa jerárquica con diferentes niveles de responsabilidad. Este tipo de estructura permitirá la toma de decisiones e iniciativas ejecutivas ya que en última instancia siempre habrá una figura de autoridad.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa, con el objetivo de definir una estructura sólida y poder definir las funciones de cada departamento para el buen funcionamiento del conjunto:



**Figura 7.1:** Organigrama de Psynect. Fuente: *Propia*

Como se ha mostrado en el punto 3.7 Forma jurídica de la empresa y participaciones, Psynect forma una sociedad GmbH constituida por 2 socios capitalistas vinculados laboralmente a la empresa. La estructura organizativa se basa en pocos departamentos de los cuales al inicio, los socios deberán tener varias funciones para poder cubrir los diferentes puestos de trabajo. En cuanto a la secretaria, ofrecerá soporte a todos los

departamentos de forma transversal a la vez que centra su actividad en dar soporte al consejo administrativo y a la dirección general

El organigrama irá evolucionando a lo largo del tiempo ampliando algún departamento en función de las necesidades en cada momento.

## 7.2. Descripción de los puestos de trabajo

A continuación se describen los diferentes grupos funcionales en relación a las tareas a realizar dentro de la empresa:

- **Función estratégica:** Comprende todas aquellas funciones relacionadas con la dirección, control y supervisión de los movimientos generales de la empresa para llegar a obtener los objetivos comunes. Esta función se desarrollara a través de la dirección general de la empresa y tendrá que cumplir con las cuatro funciones simultaneas:
  - Planificación: elaboración de un plan para cumplir con los objetivos.
  - Organización: determinación de cómo llevar a cabo la ejecución del plan elaborado en la planificación.
  - Dirección: liderazgo, motivación del equipo y actuación.
  - Control: medir de forma cualitativa y cuantitativa la ejecución del plan y sus resultados
- **Función comercial:** Hace referencia a todos los temas de captación de nuevos clientes, gestión de los clientes y fidelización. También serán los encargados de ofrecer un servicio postventa a los psicólogos.
- **Función de marketing y comunicación:** búsqueda de nuevas oportunidades dentro del mercado, definición de estrategias en colaboración con la gerencia y elaboración de promociones y patrocinios. También deben aportar valor a la marca a través de la imagen corporativa ya sea a través de la aplicación móvil, blogs o redes sociales.
- **Función de IT:** funciones relacionadas contratación del equipo de desarrolladores, planificación y diseño del producto, control de los procesos (tiempo y coste) y controles de calidad del producto final.

- **Función financiera:** emisión y recepción de facturas a clientes y proveedores, control de movimientos de las cuentas bancarias, gestión de cobros y pagos, subcontratación de una gestoría externa, búsqueda de fuentes de financiación (Bancos, inversores, etc.) y negociación con los bancos (intereses, cuotas, etc.).
- **Función de recursos humanos:** incluye todo lo relacionado con la selección, contratación, formación, remuneración, etc. del personal de la empresa.

Una vez definidos los distintos grupos funcionales, se pueden definir los puestos de trabajo, especificando los requisitos mínimos para cada puesto, las funciones a desarrollar, el tipo de contrato y la remuneración.

### 7.3. Plan de contratación y política salarial

La contratación de personal base, es decir, aquel imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, sea cual sea su posición, se realizara como contrato indefinido a jornada completa o a media jornada en función del volumen de trabajo que requiera la posición para cual el trabajador es contratado, exceptuando los estudiantes de universidad que se incorporaran a la empresa en modalidad de prácticas hasta que hayan terminado sus estudios.

Los contratos se realizarán con un periodo de prueba de 6 meses en todos los casos, exceptuando el caso de los socios. Durante este periodo, tanto la empresa como el empleado pueden terminar libremente con la relación con la empresa, sin derecho a ningún tipo de indemnización.

El horario laboral debe ser bueno para todas las partes, trabajadores y empresa. Se podrán organizar los horarios en función de las necesidades del negocio siempre que se respete que:

- La jornada semanal tendrá un descanso de 48 horas ininterrumpidas.
- Entre el final de una jornada y el inicio de la siguiente deberán transcurrir un mínimo de 12 horas.



- Las horas extras se compensaran con tiempo libre retribuido al mismo precio que el trabajo realizado o económicamente equivalente al valor de la hora ordinaria incrementada un 50%.
- El personal tendrá derecho a 20 días laborables de vacaciones anuales retribuidas.

Dado que el convenio establece un máximo de 1.413 horas laborables al año, se ha cogido este número de horas como el que desarrollará cada puesto de trabajo para hacer el cálculo de las personas necesarias en cada puesto.

Las posiciones dentro de la empresa se describen a continuación:

- **Consejo de administración:** formado por los socios accionistas de la empresa. Deberán escoger un presidente y al equipo directivo.
- **Vicepresidente:** da soporte al presidente en la toma de decisiones y lo sustituye en caso de ausencia.
- **Director general:** intermediario entre los trabajadores y el consejo de administración. Toma de decisiones de política de alto nivel con soporte de los ejecutivos responsables de cada área.
- **Ejecutivo:** directores de los diferentes departamentos (finanzas, IT, etc.).
- **Trabajador:** nivel más bajo de la jerarquía. Incluye personal técnico y administrativo. Reportan jerárquicamente al directo de cada departamento.

Algunos departamentos, tendrán a su cargo personal de soporte en la realización de tareas. Las tareas serán las mismas que las de la dirección del departamento en cuestión, con la excepción de toma de decisiones estratégicas y las reuniones con la dirección general, que se harán preferentemente en las direcciones de los departamentos. En cuanto al tipo de contrato, selección y remuneración, tendrán el mismo trato y características que el personal de secretaria, así como, su perfil general.

La retribución de los trabajadores se realizara con un incremento anual del IPC, con acuerdo posterior de actualización salarial y con modalidad de incentivos variables en aquellas tareas comerciales u operacionales que precisen de una parte ligada a objetivos.

La retribución será de 12 pagas anuales.

A continuació se define el número de trabajadores necesarios en los 3 primeros años:

### **Año 1**

- 2 fundadores
- 3 trabajadores en el departamento comercial
- 2 becarios

### **Año 2**

- 2 fundadores
- 4 trabajadores en el departamento de IT
- 2 trabajadores en el departamento de marketing
- 1 trabajador en el departamento financiero
- 1 asistente a dirección
- 3 Trabajadores en el departamento comercial
- 2 trabajadores en el ámbito CRM
- 4 becarios

### **Año 3**

- 2 fundadores
- 6 trabajadores en el departamento de IT
- 4 trabajadores en el departamento de marketing
- 1 trabajador en el departamento de RR.HH
- 1 trabajador en el departamento financiero

- 2 asistentes a dirección
- 3 Trabajadores en el departamento comercial
- 5 trabajadores en el ámbito CRM
- 12 becarios

Por tanto la plantilla estará compuesta por 7 personas en el año 1, 19 en el año 2 y 36 en el año 3. De todas las contrataciones, las únicas que no serán a jornada completa serán las de los asistentes a dirección y la de los becarios. Esta política empresarial se comenzará a aplicar a partir del año 2017, por lo que en el periodo 0 los 2 socios fundadores deberán de distribuirse todas las tareas y no cobrarán sueldo alguno para poder disponer de cash-flow para hacer frente a las inversiones necesarias.

El sueldo de la dirección (Fundadores) será de 24.000 euros anuales bruto en el 2017, 31.200 en el 2018 y 36.000 en el 2019.

El sueldo de los trabajadores del departamento de IT será de 35.000 euros brutos anuales de manera fija con incrementos anuales en línea con el incremento del IPC. Los trabajadores del departamento comercial tendrán un sueldo fijo de 24.000 euros brutos anuales que estará complementado con un sueldo variable anual que podrá llegar hasta los 24.000 euros adicionales.

Los trabajadores del departamento de marketing tendrán un sueldo de 40.000 euros brutos anuales. Por otro lado, los trabajadores del departamento de RR.HH contarán con una retribución anual de 30.000 euros brutos.

Los asistentes a dirección cobrarán 28.000 euros brutos. Además, el departamento financiero contará con un sueldo de 40.000 euros brutos anuales. Los trabajadores del ámbito CRM tendrán un sueldo de 35.000 euros brutos anuales y por último los trabajadores en prácticas (Becarios) contarán con un sueldo de 6000 euros brutos anuales, prorrateado en función del número de meses del que consten sus prácticas.

Todos estos sueldos conllevarán un gasto anual en personal que será de 132.000 euros en 2017, 516.400 euros en 2018 y 887.000 euros en 2019. Este gasto en personal conllevará

su respectivo coste de seguridad social que en este caso será de 30.360 euros en 2017, 118.772 euros en 2018 y 204.010 euros en 2019.

A largo plazo una de las iniciativas que pretende llevar a cabo Psynect es la contratación de personal con diversidad funcional para incentivar la inclusión social. Esta acción tiene el objetivo de fomentar una visión de empresa sostenible en el tiempo e involucrada con el colectivo más desfavorecido. Los sueldos se mantendrán en la misma línea dentro de la jerarquía empresarial, con excepción del personal de refuerzo, el cual se deberá estudiar la política salarial a aplicar en función de las capacidades de la persona empleada

## 8. Plan Económico y Financiero

En este apartado se pretende estudiar la viabilidad económica de Psynect durante los 3 primeros años de su actividad. La previsión de ventas se hace en base a diferentes escenarios de captación de psicólogos y terapias llevadas a cabo (Caso base, Caso optimista y Caso pesimista)

### 8.1. Plan de inversión inicial y financiación

Se ha realizado una simulación de la previsión de tesorería para determinar cuál es la financiación que la empresa necesitara para hacer frente a la inversión inicial, al pago de los gastos de puesta en marcha y hacer frente a los gastos de estructura mientras los ingresos no sean suficiente. Para ello se ha tomado como referencia el escenario más pesimista y la financiación necesaria será el caso más desfavorable de tesorería en el escenario pesimista.

En el escenario pesimista contando que no se obtiene financiación se observa saldo de tesorería negativo en el periodo 0, en el año 2017 y en el año 2018. En el periodo 0 se obtiene un saldo de tesorería desfavorable de 35.000 euros, en el año 2017 un saldo desfavorable de 215.960 euros y en el año 2018 un saldo negativo de 218.932 euros.

Por tanto en el periodo 0 se requerirá una inversión inicial de 35.000 euros, con ello el saldo en el periodo 0 será de 0, en el año 2017 se obtendrá un saldo negativo de 180.960 euros y en el año 2018 un saldo negativo de 183.932 euros.

En el año 2017 se requerirá otra inyección de financiación de 190.000 euros (saldo desfavorable de 180.960 + pequeño fondo de maniobra) con lo que el balance en 2017 será positivo de 9.040 y en 2018 será positivo de 6.068. A partir de ahí los ingresos permitirán hacer frente a todos los pagos, siendo a partir de entonces el saldo de tesorería positivo.

La inversión del periodo 0 será financiada al 50% por los socios fundadores, es decir, 17.500 euros por cada parte, manteniendo cada una de las partes el 50% de las acciones de la empresa.

Para hacer frente a la financiación del año 2017 (190.000 euros) se optara por financiación privada, que vendrá proporcionada por inversores privados a cambio de una

participación accionarial en la compañía (entre 10% y 15% de las acciones) que serán vendidas a igualdad de partes por los accionistas principales (fundadores).

Para la puesta en funcionamiento de Psynect será necesario realizar una inversión inicial vinculada sobre todo a la adquisición de herramientas de trabajo que facilitarán la gestión de la empresa y a su vez unos costes iniciales asociados a la apertura del negocio. Por tanto la inversión inicial y los costes para la puesta en funcionamiento del proyecto serán:

	Total [EUR]
Desarrollo aplicación	23.000,00
Ordenadores	7.000,00
Costes de cooperación	5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>35.000,00</b>

**Tabla 8.1:** Inversión inicial y costes asociados. *Fuente: Propia*

En la tabla 8.1 se pueden observar las inversiones y costes necesarios para la puesta en funcionamiento de Psynect. La mayor inversión viene por la parte del desarrollo de la aplicación de Psynect que será de 23.000,00 euros, que es en torno a lo que gira todo el negocio. Por otro lado, también es necesaria una fuerte inversión en equipos informáticos para todo el equipo integrante en la fase inicial con un importe de 7.000,00 euros.

Como costes asociados, se tiene principalmente el coste de cooperación con asociaciones de psicólogos para el suministro de doctores que empiecen a utilizar la aplicación, ascendiendo estos costes a 5.000,00 euros.

Es necesario mencionar que no hay ningún coste inicial de alquiler ya que en el periodo inicial se trabajara en un apartamento propiedad de la familia de uno de los socios, sin necesidad de pagar ningún alquiler. Además tampoco se tiene en cuenta ningún coste de registro de la sociedad ya que en Alemania el coste de apertura de una sociedad para nuevos emprendedores es nulo.

## 8.2. Presupuesto de Tesorería

A continuación en la tabla 8.2 se presentan los movimientos de tesorería anuales que se pronostican para el periodo 0 y los 3 años siguientes (2017, 2018 y 2019) en el caso base (el escenario pesimista y optimista se presentan en el anexo):

E. BASE	Periodo 0	2017	2018	2019
Saldo Inicial	€ 35,000.00	€ 190,000.00	€ 198,440.00	€ 1,078,433.00
Cobro por Ventas	€ -	€ 378,800.00	€ 1,802,400.00	€ 3,508,260.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>€ 35,000.00</b>	<b>€ 568,800.00</b>	<b>€ 2,000,840.00</b>	<b>€ 4,586,693.00</b>
Pagos Salarios	€ -	€ 132,000.00	€ 516,400.00	€ 887,000.00
Pagos Marketing	€ -	€ 48,000.00	€ 96,000.00	€ 160,000.00
Pago Alquiler	€ -	€ 12,000.00	€ 18,000.00	€ 24,000.00
Pago Seguro	€ -	€ 24,000.00	€ 36,000.00	€ 48,000.00
Pago Mobiliario	€ -	€ 24,000.00	€ 24,000.00	€ 24,000.00
Pago Inversión IT	€ 30,000.00	€ 50,000.00	€ 20,000.00	€ 30,000.00
Pago Seguridad Social	€ -	€ 30,360.00	€ 118,772.00	€ 204,010.00
Pago Impuesto Sociedades	€ -	€ -	€ 18,235.00	€ 228,307.00
Pago Cooperaciones	€ 5,000.00	€ 50,000.00	€ 75,000.00	€ 100,000.00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>€ 35,000.00</b>	<b>€ 370,360.00</b>	<b>€ 922,407.00</b>	<b>€ 1,705,317.00</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 198,440.00</b>	<b>€ 1,078,433.00</b>	<b>€ 2,881,376.00</b>

**Tabla 8.2:** Presupuesto de Tesorería 2017, 2018 y 2019. *Fuente: Propia*

Como se puede observar en la tabla 8.2 en el caso base se alcanza un flujo de tesorería positivo desde el año 1.

En el apartado de pago de inversión IT se incluyen 2 conceptos, por un lado la inversión en el software de Psynect y sus distintas mejoras a lo largo de los 3 primeros años y por otro lado la inversión en equipos informáticos que se realiza todos los años.

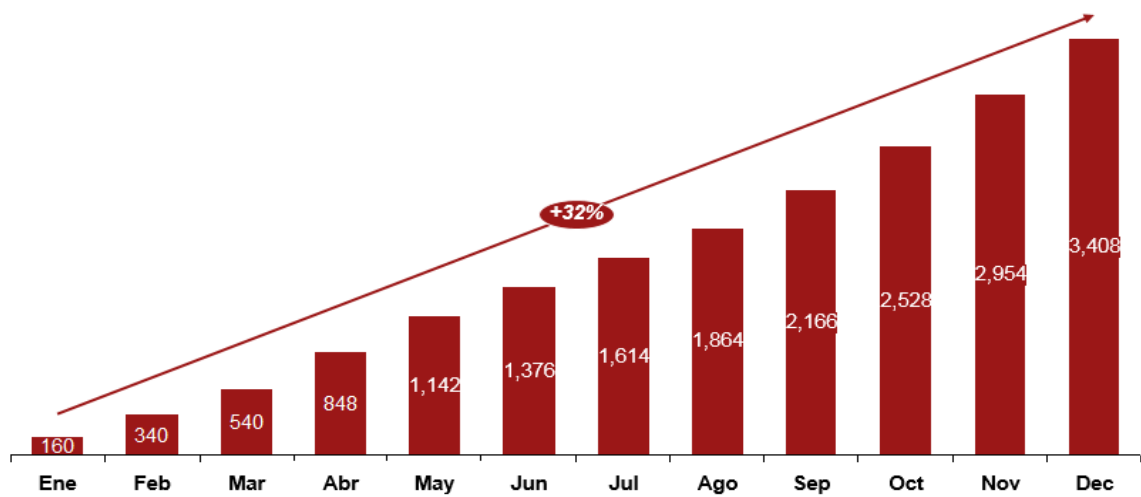
### 8.3. Previsión de ventas

Dado que el modelo de negocio es completamente nuevo en el mercado alemán, es difícil estimar las ventas y su evolución. Aun así, se ha utilizado estimaciones de mercado para hacer una aproximación de los ingresos que se generaran. Adicionalmente, se han diferenciado 3 escenarios que tienen como métrica principal el número de terapias que se realizan con Psynect.

Para la previsión de ventas, se tendrá en cuenta el escenario base del modelo de previsión de ingresos y costes. En el caso base del estudio se observa lo siguiente:

- En el año 2017, se prevén 18.940 terapias realizadas con un ingreso por terapia de 20 euros.
- En el año 2018, se prevén 60.080 terapias realizadas con un ingreso por terapia de 30 euros.
- En el año 2019, se prevén 100.236 terapias realizadas con un ingreso por terapia de 35 euros.





**Figura 8.3:** Evolución terapias 2017. *Fuente: Propia*

En la figura 8.3, se observa cómo crecen el número de terapias mes a mes en el primer año de funcionamiento de Psynect. Los números de terapias salen de los objetivos anuales de ingresos de cara a hacer frente a las expectativas planteadas. Es necesario tener unos crecimientos de un 30% mes a mes para ser atractivos de cara a una posible ronda de financiación con inversores después del primer año.

## 8.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En la tabla 8.4 se muestran los resultados de las cuentas de pérdidas y ganancias para los 3 primeros años de actividad en el escenario base (el escenario pesimista y optimista se presentan en el anexo). En la tabla se puede observar el desglose de los ingresos y gastos que afectan a la cuenta de explotación.

ESCENARIO BASE	2017	2018	2019
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>€ 378,800.00</b>	<b>€ 1,802,400.00</b>	<b>€ 3,508,260.00</b>
Ingresos Terapeutas	€ 378,800.00	€ 1,802,400.00	€ 3,508,260.00
<b>Gastos de Explotación</b>	<b>€ 305,860.00</b>	<b>€ 889,172.00</b>	<b>€ 1,464,010.00</b>
Salarios	€ 132,000.00	€ 516,400.00	€ 887,000.00
Marketing	€ 48,000.00	€ 96,000.00	€ 160,000.00
Alquiler	€ 12,000.00	€ 18,000.00	€ 24,000.00
Seguros	€ 24,000.00	€ 36,000.00	€ 48,000.00
Mantenimiento IT	€ 2,000.00	€ 3,000.00	€ 4,000.00
Seguridad Social	€ 30,360.00	€ 118,772.00	€ 204,010.00
Cooperaciones	€ 50,000.00	€ 75,000.00	€ 100,000.00
Amortización del inmovilizado	€ 7,500.00	€ 20,000.00	€ 25,000.00
<b>Resultado de Explotación (BAII)</b>	<b>€ 72,940.00</b>	<b>€ 913,228.00</b>	<b>€ 2,044,250.00</b>
Gastos Financieros	€ -	€ -	€ -
<b>Resultado antes de Impuestos (BAI)</b>	<b>€ 72,940.00</b>	<b>€ 913,228.00</b>	<b>€ 2,044,250.00</b>
Impuesto de sociedades (25%)	€ 18,235.00	€ 228,307.00	€ 511,062.50
<b>Resultado Neto</b>	<b>€ 54,705.00</b>	<b>€ 684,921.00</b>	<b>€ 1,533,187.50</b>

**Tabla 8.4** Cuenta de Perdidas y Ganancias 2017, 2018, 2019. *Fuente: Propia*

La partida de salarios ya ha sido previamente explicada. La partida de gastos de marketing es el resultado de la estrategia previamente explicada, en donde durante el primer año solo se llevaran a cabo campañas de marketing online y no será hasta el segundo cuando se empiece el marketing offline, de ahí viene el incremento del gasto online de 48.000€ a

96.000€ el segundo año. Los gastos de alquiler van incrementando año a año debido a que el crecimiento en el tamaño de plantilla obligará a alquilar una oficina más grande cada año. La partida de seguros incluye el seguro de responsabilidad civil de la empresa y el seguro de los empleados. Los costes de adquisición se refieren a la compra de mobiliario necesario para el funcionamiento del negocio, manteniéndose este gasto constante cada año debido al aumento de plantilla y por consecuencia el cambio de local. La partida de gastos en cooperaciones se refiere al dinero que Psynect paga a las distintas asociaciones de psicólogos para que estas proporcionen psicólogos a Psynect. Por último, es necesario apuntar que hay un apartado de amortización del inmovilizado que se refiere a la amortización de las inversiones en IT, incluyendo software y equipos. Se tiene en cuenta que este inmovilizado se amortizará en 4 años.

## 8.5. Balance de Situación

En este apartado se muestra el balance de situación para los primeros 3 años de actividad

	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>99.500,00</b>	<b>72.500,00</b>	<b>77.500,00</b>
IMMOVILIZADO INTANGIBLE	30.000,00	30.000,00	30.000,00
IMMOVILIZADO MATERIAL	69.500,00	84.500,00	101.500,00
Equipos informàticos	42.500,00	42.500,00	47.500,00
Mobiliario	24.000,00	42.000,00	54.000,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>198.440,00</b>	<b>1.078.433,00</b>	<b>2.881.376,00</b>
EXISTENCIAS P.A.	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00
TESORERIA	198.440,00	1.078.433,00	2.881.376,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>297.940,00</b>	<b>1.192.933,00</b>	<b>3.012.876,00</b>

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2019</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>279.705,00</b>	<b>964.626,00</b>	<b>2.501.813,50</b>
Capital	225.000,00	225.000,00	225.000,00
Reservas	0,00	54.705,00	743.626,00
Resultados negativos ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00
Perdidas y ganancias	54.705,00	684.921,00	1.533.187,50
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Préstamos L.T.	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18.235,00</b>	<b>228.307,00</b>	<b>511.062,50</b>
Préstamos C. T.	0,00	0,00	0,00
Proveedores	0,00	0,00	0,00
Hacienda Pública	18.235,00	228.307,00	511.062,50
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	<b>297.940,00</b>	<b>1.192.933,00</b>	<b>3.012.876,00</b>

**Tabla 8.5:** Balance de situación 2017, 2018, 2019. *Fuente: Propia*

## 9. Responsabilidad Social Corporativa

En los últimos años el interés por la responsabilidad social corporativa ha aumentado su dimensión en el ámbito empresarial, generando modelos de empresa con una tendencia caracterizada por aportar unos valores más allá del factor económico, con unas responsabilidades medioambientales y sociales que contribuyen al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras. Las empresas responsables, por tanto, diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta su impacto

De esta manera, durante los últimos años han surgido diferentes iniciativas a modo de normalizar la RSC, la cual aporta estándares y códigos que dan paso a un debate entre obligación y voluntariado. Hasta el año 2010 uno de los estándares más relacionados con la sostenibilidad a nivel mundial era la ISO 14001:2004 que establece diferentes iniciativas ligadas a la implantación de un sistema de gestión ambiental. En el año 2010 se publicó la guía ISO 26000:2010 sobre responsabilidad social, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible mediante un conjunto de principios y recomendaciones para la integración de la RSC en la gestión de las organizaciones. Esta guía, no certificable, se estructura en siete capítulos y dos anexos, proporcionando una serie de orientaciones para el cumplimiento de la RSC tales como la participación de los grupos de interés y las materias fundamentales de la responsabilidad social (gobierno, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de las comunidades).

Otra guía a nivel mundial es la organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) la cual agrupa 34 países miembros. Ofrece una serie de recomendaciones, dirigidas a los gobiernos de las empresas, las cuales anuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en temas como la ocupación y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, etc. Estas iniciativas nacen con el objetivo de garantizar que las empresas lleven a cabo sus actividades sin entrar en conflicto con las políticas públicas locales, fortalecer la confianza entre las empresas y la sociedad, mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas al desarrollo sostenible. Todas las directrices son de adhesión voluntaria pero las empresas

que las adoptan se comprometen a aplicar sus principios en todos los países donde operen.

## 9.1. RSC en el sector tecnológico

¿Qué tipo de empresas realizan actos de RSC? Básicamente ningún sector está exento, pero posiblemente, uno de los más involucrados sea el tecnológico. Grandes empresas invierten gran parte de su presupuesto en favorecer el desarrollo de actos socialmente responsables. Dell, HP e IBM lideran el ranking de las empresas más concienciadas con el medio ambiente en los Estados Unidos. El campo medio ambiental es uno de los más recurrentes en la RSC, IBM tiene un programa de donaciones para ayudar a las ciudades a ser más eficientes, inteligentes y sostenibles. También lo son la integración laboral. Por ejemplo, Dell y Microsoft desarrollan programas a favor de la integración de las personas con discapacidad.

Pero no hay que poner el ojo exclusivamente en las multinacionales del sector tecnológico para apreciar ejemplos de buenas prácticas en la RSC. Empresas como SICROM son socialmente muy activas y apuestan por apoyar actuaciones como 'La hora del planeta', un apagón voluntario de luces y aparatos eléctricos durante una hora para concienciar a la población sobre el cambio climático y la emisión de gases contaminantes, o 'Da el paso con María', para ayudar a una niña llamada María, a pagar su tratamiento, mediante la recogida de tapones, un proyecto en el que colabora activamente SICROM.

## 9.2. Psynect y la RSC

El compromiso de Psynect es apostar por la RSC como una forma de entender el papel de la empresa dentro de la sociedad, considerando los impactos ambientales, sociales y económicos de la actividad. Algunos de los propósitos deben ser:

- Minimizar el impacto ambiental.
- Garantizar la transparencia con la comunidad inversora.
- Asegurar la motivación e implicación de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa.

- Mantener una estrecha relación con el cliente y las empresas colaboradoras.
- Implicarse en la comunidad.
- Garantizar el seguimiento y control de la implantación del plan estratégico de la política de RSC.

La empresa por tanto está comprometida con la mejora de la sociedad desde el principio, ya que el objetivo de Psynect es facilitar, a los pacientes con cualquier tipo de problema psicológico, el acceso a terapia psicológica con los mejores doctores y de la manera más cómoda posible. Con estos objetivos, la empresa opta por algunas medidas como la contratación de personas con algún tipo de discapacidad, programas de investigación sobre las enfermedades psicológicas y actividades de concienciación social.

Por último, todos los empleados de Psynect deberán conocer el código ético de la empresa, siendo un documento que se entregará al trabajador al entrar en la empresa. Este documento aportará el conocimiento de la política de RSC y las responsabilidades vinculadas a cada departamento. La política del departamento de Recursos Humanos tendrá como finalidad crear y mantener el buen clima de trabajo en la empresa.

## 10. Impacto ambiental

### 10.1. Descripción del proyecto

Psynect es una empresa dedicada a acercar a personas con problemas psicológicos con doctores especializados en el área. La estrategia empresarial consta del desarrollo de una aplicación móvil la cual mediante un algoritmo pone en contacto a paciente y doctor en función de las características de cada una de las partes para asegurar que el resultado de la terapia sea el mejor posible.

### 10.2. Anteproyecto

Durante esta fase, por un lado, se hace un estudio de mercado basado en la competencia y clientes potenciales, por otro lado, se registra la empresa como GmbH. En este caso se considera un impacto ambiental bajo, dado que las actividades que se llevan a cabo tienen relación con la investigación del mercado y el registro de Psynect en el registro mercantil alemán.

Se consideran dos tipos de impacto, el social y el económico. El impacto social viene generado por la interacción de los trabajadores de Psynect con los potenciales clientes y proveedores en base al precio y forma de pago, para proveerles el servicio. En cuanto al impacto económico, se considera el registro de la sociedad GmbH y la aportación de 12.500 euros por parte de los socios a la agencia tributaria alemana (*BZSt-Bundeszentralamt für Steuervern*).

### 10.3. Implementación

En esta fase del proyecto se considera todo lo relacionado con la programación de la aplicación móvil, así como, su venta por parte del departamento comercial. Por tanto, habrá que tener en cuenta todas las acciones que puedan tener un impacto, ya sean servidores, acciones por parte de los empleados, etc.

De esta manera, con el objetivo de ser conscientes con todo aquello que rodea a la actividad desarrollada, se consideran tres tipos de impacto: ambiental, social y económico.



### **10.3.1. Impacto ambiental**

Dada la actividad a la que se dedica Psynect, el impacto ambiental será positivo. Uno de los principales objetivos de Psynect, tal y como se ha mencionado previamente, consiste en evitar que los pacientes tengan que acudir presencialmente a las consultas. Esto implica que los pacientes utilizarán menos los medios de transporte y por tanto, contaminarán menos que si tuvieran que acudir a la consultas de sus respectivos doctores.

### **10.3.2. Impacto social**

El concepto de Psynect pretende hacer desaparecer el tabú que existe en torno a los problemas psicológicos, creando conciencia de normalidad y facilitando el acceso, de todos los que padezcan una enfermedad psicológica, a especialistas en la materia para poder desarrollar una vida normal.

El compromiso de Psynect es el de contratar empleados nacionales en cada país en el que abra una filial, iniciativa que apuesta por el crecimiento de la actividad económica en cada país en el Psynect este. De esta manera Psynect transmite un cambio de mentalidad en la sociedad europea, apostando por una reactivación interna.

### **10.3.3. Impacto económico**

Psynect pretende aportar un impacto en la economía alemana, no solo mediante la venta de su servicio y aumentando paulatinamente los servicios ofrecidos, sino que también con la contratación de trabajadores para poder hacer funcionar el negocio.

Por otro lado, también pretende aportar riqueza y puestos de trabajo, aportando valor al país y su industria.

## **10.4. Política medioambiental interna**

Psynect se define como una empresa con carácter altruista y positivo con respecto al medio ambiente en las cuestiones de gestión empresarial y por tanto, tiene el objetivo de impulsar una política que garantice la correcta gestión de recursos.



**Figura 10.1:** Ciclo del protocolo medioambiental de Psynect. *Fuente: Propia*

La política ambiental tendrá actuación en los siguientes aspectos:

- Implantación de medidas preventivas y correctoras para la gestión de residuos.
- Plan continuo de sensibilización del personal con respecto al medio ambiente y la política medioambiental de la empresa.
- Realización de auditorías para verificar la efectividad de la política de la empresa
- Asesoramiento legal necesario para cumplir la normativa vigente del sector
- Mejora continua de la gestión ambiental

De forma directa afecta la gestión de residuos de la empresa: material de oficina, envíos, etc. Respecto a estos temas se cuenta con una política de reutilización y posterior reciclaje de los recursos para no malgastar recursos ni tener un impacto ambiental en el sistema.

A la hora de la gestión ambiental se encuentran implicados ciertos aspectos:

- Trabajadores: Política ambiental de la empresa y consumo responsable de recursos y energía.
- Socios: Política ambiental de la empresa y consumo responsable de recursos y energía.

## 11. Presupuesto

A continuacion se presenta el presupuesto en relacion al coste del proyecto partiendo de la premisa de que se actua como consultora externa. Se han considerado algunos gastos extras para cuantificar el gasto en material.

	Precio	Unidades	Total [EUR]
Consultoria	10 €/h	750 h	7.500,00
Supervisión	50 €/h	10 h	500,00
Papel y material fungible	-	-	30,00
Gasto de encuadernación	-	-	90,00
<b>Base imponible</b>			<b>8.120,00</b>
<b>IVA (21%)</b>			<b>1.705,00</b>
<b>Total [EUR]</b>			<b>9.825,00</b>

**Tabla 11.1:** Presupuesto de Plan de empresa. *Fuente: Propia*

Como se puede observar en la tabla 11.1, el presupuesto total de este plan de empresa asciende a un total de 9.825 euros. Para el calculo de las horas de trabajo se ha estimado un promedio de 5 horas/dia durante 5 meses, el periodo de trabajo abarca desde 1 de Noviembre 2015 hasta el 1 de Abril 2016.

En cuanto al coste por hora, se ha considerado un valor de referencia de 10 euros/hora asimilable a un contrato de practicas universitarias.

## 12. Conclusiones

Con la realización de este plan de empresa se pretende estudiar la viabilidad y los pasos a seguir para la creación de Psynect, una empresa alemana dedicada a poner en contacto, mediante una aplicación móvil, a personas con problemas psicológicos y doctores especializados en tratar este tipo de problemas, facilitando la conexión entre ellos sin necesidad de estar ambos en el mismo lugar físico. El público objetivo pertenece al abanico de edad comprendido entre 25 y 69 años, ya que son los ciudadanos que están en su época laboral y requieren estos servicios en mayor medida.

Una vez finalizado el plan de empresa, se considera que Psynect es un negocio viable siguiendo las pautas definidas en el plan de empresa. La ambición de crear un producto novedoso, que facilite la conexión entre doctor y paciente y que mantenga la calidad de la terapia presencial, permitirá acceder al mercado y obtener un volumen de terapias aceptable que generen un beneficio que asegure el crecimiento estable de Psynect en el futuro. El beneficio obtenido y la reputación conseguida en el mercado alemán permitirán no solo ampliar la gama de servicios ofrecidos, sino que permitirán explorar otros mercados europeos. Es necesario remarcar que la idea de negocio de Psynect tiene una cierta complejidad basada principalmente en el que es el principal activo de Psynect, ofrecer terapias no presenciales, ya que los psicólogos siempre remarcan que para ellos es muy importante observar los gestos y la posición corporal del paciente para poder identificar de una manera más rápida cual es el problema del paciente. Es por ello que Psynect tiene que conseguir que la conexión vía Skype, livechat, etc. sea de la mayor calidad posible para que los psicólogos adquieran confianza en el servicio de Psynect y salgan del círculo de confianza tradicional.

En base al estudio realizado, se considera de gran importancia dar a conocer el servicio a través de asociaciones de psicólogos y foros especializados, generando una gran difusión y reputación.

## 13. Bibliografía

- [1] David McDaid. Artículo para el pacto Europeo para la salud mental.  
<http://www.lse.ac.uk/businessAndConsultancy/LSEEnterprise/pdf/PSSRUfeb2011.pdf>
- [2] EuroPsy (Standards and Quality in education for professional psychologists).  
Número de psicólogos en Alemania.  
<http://www.europsy.cop.es/index.php?page=Psicoterapia-Introduccion>
- [3] Registro mercantil alemán. Tipo de sociedades.  
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/?submitaction=language&language=de>
- [4] GmbH Rundschau. Número de sociedades GmbH registradas.  
[http://www.gmbhr.de/media/GmbHG\\_neu\\_2015.pdf](http://www.gmbhr.de/media/GmbHG_neu_2015.pdf)
- [5] Informe del FMI sobre perspectivas de la economía mundial (Enero 2016).  
<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/WEO/2016/update/01/pdf/0116s.pdf>
- [6] Santander trade. % de evolución del PIB en Alemania.  
<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- [7] Datosmacro. % de gasto en salud sobre el gasto público total en Alemania.  
<http://www.datosmacro.com/estado/gasto/salud/alemania>
- [8] WHO (World Health Organization). % de población que ha padecido una enfermedad mental en Europa. [http://www.who.int/mental\\_health/publications/en/](http://www.who.int/mental_health/publications/en/)
- [9] Munich Personal RePEc Archive. Número de días de ausencia laboral en Alemania en 2012. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/>
- [10] Eurostat (European Institute for Statistics). Razones de absentismo laboral en Alemania. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mental\\_health\\_and\\_related\\_issues\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mental_health_and_related_issues_statistics)
- [11] Destatis.de (Oficina federal de estadísticas alemana). Coste anual de las enfermedades mentales en Alemania en 2015.  
<https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Health/Health.html>

- [12] Captcha (Completely Automated Public Test to tell computers and humans apart).  
Métodos de seguridad para evitar cuentas falsas. <http://www.captcha.net/>
- [13] ISO 26000:2010. Guía estándar sobre la responsabilidad social.  
[http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- [14] OCDE. Agrupa a 34 países para la cooperación y desarrollo económico.  
<http://www.oecd.org/>
- [15] Agencia tributaria alemana (BZSt-Bundeszentralamt für Steuervn).  
[http://www.bzst.de/DE/Steuern\\_National/Steuern\\_national\\_node.html](http://www.bzst.de/DE/Steuern_National/Steuern_national_node.html)
- [16] Portalalemania. Número de horas del convenio laboral alemán.  
<http://www.portalalemania.com/trabajar-en-alemania/2015/06/09/cuales-son-tus-derechos-laborales-en-alemania.html>
- [17] Sicrom. RSC en el sector tecnológico. <http://www.sicrom.com/blog/la-responsabilidad-social-corporativa-en-el-sector-tecnologico/>

### **COMPETIDORES**

- [18] Breakthrough.com. <https://www.breakthrough.com/>
- [19] Liveperson. <https://www.liveperson.com/>
- [20] Copetoday. <http://copetoday.com/>
- [21] Healthlinknow. <https://healthlinknow.com/>